

Diseño del programa de capacitación integral para cierre de brecha de  
competencia forma de comunicarse de los colaboradores de nivel operativo  
de Riopaila Castilla S.A.

Ligia Emma Tascón Cruz

Universidad de Manizales  
Programa de Psicología  
Manizales  
2014

Diseño del programa de capacitación integral para cierre de brecha de  
competencia forma de comunicarse de los colaboradores de nivel operativo  
de Riopaila Castilla S.A.

Ligia Emma Tascón Cruz

Presentado a: Jairo Zuluaga Soto

Universidad de Manizales

Programa de Psicología

Manizales

2014

## 1. Introducción

El presente trabajo, se construye desde el enfoque de la Psicología Organizacional, además se apoya en referentes conceptuales asociados a dicha área del conocimiento, tales como: Gestión del Talento Humano, Gestión por Competencias, Evaluación por Competencias, Capacitación por Competencias, Competencia Comunicativa, perfil del capacitador y andragogía.

Los referentes conceptuales sirven de base para construir el proyecto, el cual tiene como propósito brindar apoyo al área de Desarrollo Integral, en la facilitación del desarrollo de la competencia forma de comunicarse, para los colaboradores de niveles operativos del Ingenio Riopaila Castilla; luego de haber evidenciado necesidades de capacitación mediante la implementación del proceso de Evaluación del Desempeño para el Desarrollo (E.D.D).

Este proyecto se encamina al diseño del programa de capacitación integral, específicamente a una propuesta significativa, de taller vivencial que permita facilitar la reflexión y aplicación de conductas, habilidades y valores relacionados con la comunicación asertiva, en la competencia forma de comunicarse; encauzado a potencializar la riqueza relacional y a formar en las competencias del Ser, en búsqueda de lograr cambios actitudinales en los colaboradores para que lleguen a ser mejores seres humanos y mejores trabajadores a partir de procesos comunicativos.

## 2. Justificación

La creación del programa de capacitación integral para cierre de brecha de la competencia forma de comunicarse de los colaboradores de niveles operativos del Ingenio Riopaila Castilla, se justifica en tanto:

- La necesidad de la Gerencia de Gestión Humana por convertirse en un área optima de soporte para el desarrollo humano y productivo de los colaboradores, lo cual necesitan las unidades de negocio y áreas funcionales para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Desde la psicología es posible analizar y desarrollar los componentes profundos de la competencia: motivaciones, rasgos de personalidad, rol social y auto concepto como ejes centrales de la gestión del Talento Humano.
- Por la necesidad de los colaboradores de acompañamiento y seguimiento de parte de la Gerencia de Gestión Humana, para que se implementen programas de capacitación que faciliten el desarrollo de sus competencias y planes de carrera.
- Por la necesidad de cerrar iniciativas de capacitación en la competencia forma de comunicarse a fin de poder mejorar los procesos internos de comunicación, aumentar el cooperativismo y el trabajo en equipo.

### 3. Necesidad:

#### 3.1. Tema:

Capacitación integral para el cierre de brecha de la competencia comunicativa en el Ingenio Riopaila Castilla S.A.

#### 3.2. Título:

Diseño del programa de capacitación integral para cierre de brecha de competencia forma de comunicarse de los colaboradores de nivel operativo de Riopaila Castilla S.A.

#### 3.3. Contexto Institucional.

A continuación se realiza una caracterización de la empresa, para comprender de manera integral el área del problema:

RIOPAILA CASTILLA S.A. a logrado consolidarse como una empresa Colombiana del sector de alimentos, la cual se dedica al procesamiento de la caña transformándola en azúcar blanca, morena, refino, alcohol y miel; así como al desarrollo de actividades agropecuarias y agroindustriales, administración de equipos, producción, generación de energía y combustible.

Es en el año 1.920, que Riopaila inició como trapiche panelero en predios de la Hacienda Riopaila, en La Paila al norte del Valle del Cauca. Ocho años más

tarde, el Doctor Hernando Caicedo funda Ingenio Riopaila S.A. y se instala la fábrica de azúcar. Posteriormente, en 1.940 Central Castilla S.A. inicia como trapiche panelero. Y es en 1.945 que el Doctor Caicedo funda Central Castilla S.A. Cuatro años después, se inicia el apoyo a la actividad educativa con la creación de la Escuela Belisario Caicedo en el Corregimiento de San Antonio de los Caballeros, (Florida) para el servicio de los hijos de los trabajadores y de la comunidad. En el año 1.957 se crea la Fundación Caicedo González, con el objetivo de atender el desarrollo social de la población vulnerable perteneciente a comunidades de área de influencia de las empresas.

En 1965, se inicia el apoyo a diferentes proyectos tales como: la construcción de vivienda para trabajadores, la construcción y donación al Ejército Nacional de Colombia, la Base Militar de Tesorito en el Municipio de Zarzal, como también se da apoyo a la recreación y deporte con la construcción del Centro deportivo y un teatro en el Ingenio Riopaila, para eventos culturales al servicio de sus trabajadores y la comunidad.

Finalmente se crea la Escuela San Martín de Porres, para la educación de los hijos de los trabajadores. Dos años después Riopaila, apoya la creación del Instituto para el Desarrollo de La Paila, IDLA, destinado a la formación y generación de empleo de las esposas de los trabajadores de la empresa.

En 1.969, con recursos donados por Riopaila S.A. se crea la Escuela Obrera de La Paila, para formar a la comunidad del corregimiento en artes y oficios requeridos por Ingenio Riopaila S.A. y Colombina S.A.

En 1.984, con el apoyo de Central Castilla S.A., empleados de la empresa crean en San Antonio de los Caballeros, (Florida) el Centro de Desarrollo Social Castilla, CEDESCA, para generar formación y ocupación a las esposas de los trabajadores. Pero la colaboración a la comunidad no para aquí, en 1.990 con el apoyo de Riopaila y Central Castilla, la Fundación Caicedo González inicia el Programa de creación y fortalecimiento de microempresas en los municipios, áreas de influencia y el de mejoramiento de vivienda de sus trabajadores. También en 1.992, se construye el Centro Recreacional Jaime H. Caicedo en el Municipio de Florida, para el servicio de los trabajadores, sus familias y la comunidad, hoy operado por la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, Comfandi.

Otro año significativo es el año 2.007 ya que Riopaila Industrial S.A. y Castilla Industrial S.A. se fusionan, dando origen a Riopaila Castilla S.A. la cual dispone de dos plantas fabriles. La Planta Riopaila ubicada al norte del Valle del Cauca y la Planta Castilla al sur del Valle del Cauca, en Pradera. En el mismo año se da inicio al programa de Agricultura de Precisión, tecnología para la eficiencia y conservación del suelo.

En el año 2.009, se crea la beca HERNANDO CAICEDO para los estudiantes egresados del colegio interesados en realizar formación profesional. En el año 2010, se da el inicio de operaciones en el proyecto la conquista en el departamento del Meta, con el suministro de caña Bionergy. En el 2011 se adquieren tierras en el departamento del Vichada para la siembra de palma y soya, además de estudios de viabilidad de nuevos productos. (<http://www.riopailacastilla.com/2014>).

En cuanto a la filosofía empresarial se encuentra que Riopaila Castilla define como misión: *“Empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para elaborar productos y servicios acordes con las necesidades del mercado nacional e internacional, creando valor económico, valor social y sostenibilidad ambiental para los accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.”*

Para el direccionamiento estratégico se optó por un horizonte de 8 años que van del 2013 al 2020, en los cuales ha de ser alcanzada, a plenitud, la visión formulada: *“Ser una corporación agroindustrial diversificada e internacional que produce alimentos y energía en forma sostenible.”*

Los valores institucionales, son 4:



Honestidad: rectitud, transparencia, confianza, coherencia, franqueza y ética.

Respeto: a diferentes puntos de vista, equidad y justicia.

Compromiso: cumplimiento oportuno de deberes, hacerse cargo, auto exigirse, Ir más allá.

Lealtad: a la organización, a la misión.

En su organigrama aparece una asamblea general, una junta directiva y una presidencia así como tres unidades de negocio: la Agrícola (a la que pertenece la Gerencia de Campo, agronomía y la proveeduría de caña) la Industria (a la que pertenece la Gerencia de Fabrica, taller agrícola y cosecha) Consumo y valor agregado (a la que pertenece la Gerencia de consumo, ventas y logística y consumo masivo). Así mismo aparecen seis áreas funcionales las cuales dan soporte a las unidades de negocio que son en últimas las que generan las utilidades.

Entre esas áreas funcionales, aparece la Gerencia de Gestión Humana, la cual trabaja día a día por convertirse en un área óptima de soporte en lo relativo a la atracción, fidelización y desarrollo del capital humano, para el logro de los objetivos organizacionales. Esta gerencia la integran (Gestión laboral, salud ocupacional, bienestar social, gestión del talento, comunicación y desarrollo organizacional.) En cuanto al área de Gestión del talento, la

integra la dirección de Gestión del Talento y Cultura, el área de Atracción del Talento y el área de Desarrollo Integral.

Dentro de las políticas de esta compañía, aparece el área de Gerencia de Gestión Humana, la cual tiene como propósito: gestionar el recurso humano, la promoción del buen trato a los colaboradores, el mantenimiento de una remuneración equitativa y competitiva, brindando espacios de crecimiento en conjunto con los jefes, promoviendo que cada persona se haga responsable de su desarrollo y sobre todo reconociendo el capital humano como el activo intangible de mayor valor en la organización.

El presente proyecto, hace énfasis en esta política de Gestión Humana que propende por el adecuado desarrollo integral de los colaboradores mediante la gestión de sus competencias.

#### 3.4. Planteamiento de la necesidad:

La creación del programa de capacitación integral, para cierre de brecha de la competencia forma de comunicarse, de los colaboradores de nivel operativo de Riopaila Castilla, se requiere para mejorar los niveles de comunicación interna, desarrollar el cooperativismo e incrementar el liderazgo y el trabajo en equipo.

### 3.5. Descripción de la necesidad:

El proceso de evaluación del desempeño en Riopaila Castilla es dinámico y ha venido implementándose desde el año 2009. Este sistema fue diseñado para contribuir con el progreso de los colaboradores y con la mejora al desempeño; generando un espacio para la reflexión, el encuentro, el dialogo entre jefe y colaborador, en el que se compartan experiencias, motivaciones, necesidades, conocimientos y percepciones con el fin de hacer de la actividad laboral una oportunidad para el crecimiento de ambos y de la organización.

Es mediante las evaluaciones de desempeño a los niveles operativos, que se ha logrado evidenciar dificultades de integración a la organización, conflictos de comunicación interna, problemas para entender las instrucciones y los objetivos del cargo, así como posibles disonancias para el trabajo en equipo. En consecuencia, se ha de establecer un programa de capacitación que permita neutralizar tales falencias y reforzar aquellos comportamientos adecuados al logro de los objetivos humanos y organizacionales.

Se plantea la necesidad de crear el programa de capacitación integral, ya que la intención del área de Gestión Humana de Riopaila Castilla es brindar acompañamiento y soporte a las unidades de negocio y a todos los niveles de la compañía para el desarrollo del potencial humano y productivo de los colaboradores.

Si bien es cierto, que en dicha organización, existe un área de Desarrollo Integral encargada de los programas de capacitación, formación y entrenamiento, la cual ha venido acompañando y apoyando a cada uno de los jefes en la implementación de las evaluaciones de desempeño y paralelamente invierte en programas que se adecuen a las necesidades establecidas; sin embargo un no cuentan con un programa de capacitación integral para los colaboradores de niveles operativos, población que asciende aproximadamente a 1500 personas de la Gerencia de Fabrica, Cosecha y Campo.

A continuación, se nombran las competencias que se requieren desarrollar para dichos niveles, estas son: Orientación al servicio, toma de decisiones, trabajo en equipo, aprendizaje continuo y agregación de valor, orientación a resultados, cumplimiento de objetivos de desempeño y forma de comunicarse.

Es así, que este proyecto se enmarca desde el área de Desarrollo Integral para brindar apoyo en la facilitación de una de las competencias requeridas: Forma de Comunicarse. Para este fin, se diseña el programa de capacitación integral, dada la importancia de gestionar el talento en todos los niveles de la compañía e incorporar al comportamiento, capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes de forma sostenida, creciente y permanente.

#### 4. Objetivos de Intervención:

##### 4.1. Objetivo general:

- Facilitar el desarrollo de competencias integrales de nivel operativo de la compañía, logrado gracias a su crecimiento personal (SER) y laboral (HACER), con miras al alcance de resultados exitosos en el desempeño de sus cargos de los colaboradores de Riopaila Castilla.

##### 4.2. Objetivos específicos:

- Realizar el diagnostico de necesidades de capacitación para la competencia forma de comunicarse de los colaboradores de nivel operativo de la gerencia de fábrica, cosecha y campo de Riopaila Castilla.
- Crear el programa de capacitación para cierre de brecha en la competencia forma de comunicarse de los colaboradores de nivel operativo de la gerencia de fábrica, cosecha y campo de Riopaila Castilla.

## 5. Referente conceptual

Algunos estudiosos o teóricos de la psicología organizacional han abordado el tema desde posturas diferentes, lo cual es pertinente conocer con el propósito de ir precisando lo que se espera y se requiere de ella en el campo de las organizaciones, más específicamente lo que tiene que ver con las personas que dan vida a las empresas.

A continuación se presentan una serie de conceptos relacionados con el mundo laboral, que seguramente será un aporte valioso para la comprensión de las interacciones que se dan al interior de cada empresa. Seguidamente se hará un aporte a los conceptos abordados.

### 5.1. Psicología organizacional

Según Shein (1980), considera a la psicología industrial como la precursora de los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención de la psicología organizacional, quien ha podido incorporar una visión sistemática de los mismos.

Asimismo Mazabel (2000), la define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

Frente al comportamiento organizacional, son muchos los teóricos que manejan términos que en ocasiones se utilizan como sinónimos. Por ejemplo se habla de: Psicología aplicada, ocupacional, organizacional, industrial, ergonomía, lo que ha llevado a confusiones.

Según Furnham (2001), la psicología Organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en la organización.

Una de las tareas principales del psicólogo organizacional que sustenta su gestión en la necesidad de cambio, considerando el ambiente laboral como escenario continuo de aprendizajes, ha de ser identificar las características y capacidades del personal, con el fin de reconocer con que cuenta la organización para enfrentarse al contexto actual, a su vez esto le permitirá planificar acciones encaminadas a cualificar los desempeños laborales.

Frente a las anteriores reflexiones, el rol del psicólogo organizacional es el estudio del comportamiento y desarrollo humano dentro de la empresa en

función de su participación en factores tales como: la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

## 5.2. Gestión del talento humano.

Según Lira (2001), hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia, con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

Las organizaciones necesitan de manera inevitable la interacción de tres tipos de recursos, lo cual le permitirá alcanzar sus objetivos, ellos son de tres tipos: materiales, que comprende lo siguiente: (Dinero, instalaciones físicas, maquinaria, materia prima) técnicos (Sistemas, organigramas, procedimientos, equipos) y por último del talento humano (Esto no solo hace a la actividad humana, sino a varios factores como: conocimientos, experiencia, motivaciones, interés vocacional, aptitudes, habilidades, salud, etc.) los cuales constituyen los recursos de las personas.

Cuando se habla de interacción, algunos consideran que su mayor activo está en la infraestructura y los recursos técnicos, dejando de lado el talento humano, el cual se convierte en la ventaja competitiva sostenible para



renovar e innovar de manera permanente las demandas y los cambios que exige el entorno.

Cabe anotar que la organización que centra el interés en el talento humano, tiene una alta probabilidad de alcanzar resultados superiores, para ello debe contar con la capacitación, entrenamiento, formación y motivación; además que el perfil del cargo en el cual se va a desempeñar (comercial, técnico, operativo o directivo) se ajuste a las exigencias requeridas para la empresa (competencias).

Un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto, ya que el desempeño guarda estrecha relación con la puesta en escena de las capacidades y con un medio laboral que se lo permita.

Es en la cotidianidad laboral en el que tienen lugar las interacciones que provocan nuevos aprendizajes, auto exigencias, así como la posibilidad de exponerse progresiva y sistemáticamente a experiencias retadoras.

De acuerdo con lo anterior, el talento es posible desarrollarlo mediante las interacciones entre jefe y colaborador, recordando, que el trabajo es ante todo una forma de construcción conjunta que se logra a través del dialogo. Solo por esta vía es posible construir y fortalecer un sentido, un propósito común y alcanzar la contribución individual y colectiva.

El hecho de que la inteligencia y el talento puedan desarrollarse, ofrece nuevas dimensiones de superación a las personas a la hora de alcanzar ventajas competitivas y añade trascendencia y un poderoso motivo de superación. No podemos olvidar que el tesón es el gran aliado del talento, si no hay motivos suficientes para desear lo que se quiere, difícilmente se logrará lo que se espera o anhela.

Otro punto importante en la gestión del talento es el liderazgo, el cual se constituye en el facilitador por excelencia con permiso de la Cultura organizacional para fidelizar el talento. Son los jefes los que refuerzan el compromiso de su gente, condicionan en gran medida la percepción del clima y modelan la cultura organizacional.

De lo anterior es posible concluir, que el talento individual solo logra ser plenamente productivo si se gestiona de manera integral con el medio organizacional que lo contiene.

Es por ello, que la gestión del talento pasa a convertirse en el pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. En el que cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para las organizaciones y la inversión en procesos de selección, formación, capacitación y evaluación ha crecido en los últimos años.

### 5.3. Modelo de Gestión Humana Riopaila Castilla

Anteriormente Riopaila Castilla S.A. había centrado toda su atención más en el desarrollo industrial y en los procesos de producción que en el desarrollo humano, el cual exige la continua interrelación con los colaboradores para promover en ellos sus competencias y potencializar su talento.

Desde hace siete años esta empresa acoge e implementa procesos de psicología organizacional, garantizando excelentes resultados e impulsando su talento a partir del desarrollo de las competencias: del Saber, el Hacer y el Ser.

Asimismo, esta empresa cuenta con una Gerencia de Gestión Humana, donde se trabaja desde la aplicación de un modelo de Gestión por competencias, el cual impacta todas las prácticas de la GTH (selección, capacitación, evaluación y compensación).

Cabe recordar, que la instalación de este modelo de gestión, ha significado para dicha organización un cambio cultural, en cuanto a cómo valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales, aumentar la inteligencia y adaptabilidad de esta organización.

La atracción del Talento, como Riopaila castilla lo ha denominado, adquiere una importancia estratégica, en tanto es a partir de esta como se garantiza la vinculación e incorporación de personas con elevados niveles de desempeño, que posibilitan el alcance de ventajas competitivas sostenibles a partir de la puesta en escena laboral de sus competencias.

De igual forma, también existe un área de Desarrollo Integral, la cual ha venido consolidándose en una instancia interna de asesoría y consultoría especializada en la facilitación del desarrollo y desempeño de los colaboradores, teniendo en cuenta procesos de formación, capacitación y entrenamiento.

En cuanto al proceso de evaluación, es por competencias y se realiza para todos los niveles de la organización, permitiendo determinar cuáles son las brechas entre el desempeño actual y el que se requiere para el desarrollo del colaborador y el logro de los objetivos organizacionales. Esta última práctica ha avanzado para permitir una correlación entre el desempeño y el sistema de compensación.

Los factores antes mencionados se convierten en una preocupación para la Gerencia de Gestión Humana, la cual busca de forma permanente apoyar y dar soporte a las unidades de negocio y áreas corporativas en actividades encaminadas a la atracción, fidelización, desarrollo y alineación del talento, así como al sostenimiento del proceso de Gestión del Desarrollo para el

Desempeño en todos los niveles de la compañía (este macro proceso incluye la Evaluación del desempeño para el desarrollo, los acuerdos de desarrollo, los acuerdos de desempeño y el plan de desarrollo integral).

Es gracias a este proceso de evaluación conocido como (E.D.D) que se pueden diagnosticar nuevas necesidades de capacitación, que de implementar acciones para el fortalecimiento de competencias integrales, se estará apostando al crecimiento y a la diferenciación de dicha organización, la cual comprende que el talento humano es su activo de mayor valor y por lo tanto busca que sea gestionado.

Dicha gestión no es una práctica que solo se lidera desde la Gerencia de Gestión humana, por el contrario es una responsabilidad compartida entre jefe y colaborador, el primero está encargado de facilitar a través de su estilo directivo, con sus decisiones y ejecuciones las condiciones favorables para el desarrollo de su gente. Mientras que desde el enfoque humanista de esta organización, se capacita a los colaboradores para que alcancen el desarrollo de su Ser, centrándose en las potencialidades más que en sus limitaciones, resaltando su autonomía y por consiguiente su auto responsabilidad.

Aplicar un modelo de competencias, se ha convertido para esta organización en una buena fórmula para lograr el aprovechamiento de las capacidades de la gente. Es mediante la implementación de este modelo, que se articula el desarrollo del SER, se moviliza el HACER efectivo y se da lugar a la

construcción de nuevos escenarios, estrategias, estructuras y políticas, favorables al desarrollo del TALENTO y por ende, a la permanencia y crecimiento organizacional.

En efecto, se trabaja con el “Modelo del Iceberg” Spencer y Spencer (1993), mediante el cual se busca facilitar el desarrollo de los componentes visibles de la competencia (conocimientos y habilidades) y profundos (rol social, autoimagen, rasgos y motivos). Estos últimos son los intangibles más valiosos, las mejores esencias y cualidades que puede aportar el talento humano a la organización.

En otras palabras, las competencias visibles como el conocimiento y las habilidades pueden ser las competencias técnicas que requiere el trabajo, son necesarias pero no suficientes para garantizar desempeños superiores. Mientras que las competencias ocultas o intangibles como: el auto concepto, los rasgos, el rol social y el motivo, son las competencias del SER que impulsan el desempeño superior de un individuo en el trabajo.

Según McClellan (1955), quien estudio con profundidad los motivos o necesidades “normalmente inconscientes” que obedecen a los componentes intangibles de la competencia y que a su vez permiten explicar los comportamientos de las personas en su interacción con otros. Estos motivos llamados sociales los clasifíco en tres tipos:

- Logro: Alcanzar o superar un estándar de excelencia y/o mejorar el propio nivel de desempeño.
- Afiliación: Generar y mantener buenas relaciones con las personas.
- Poder: Lograr influir en los demás y conseguir que otros hagan cosas que no habrían hecho sin esa influencia.

Desde esta teoría se puede analizar que la razón por lo que la gente permanece en Riopaila Castilla, es porque es un gran lugar de trabajo, por su reconocimiento a nivel nacional, es como pertenecer a un gran equipo deportivo, donde los jugadores realmente buenos quieren rodearse de otros realmente buenos. En segundo lugar, a la gente le gusta trabajar en un entorno de liderazgo, por ello para la organización es clave crear una cultura de líderes y en tercer lugar estar trabajando por un motivo más alto que un cheque o una variedad de opciones.

Lo anterior se constituye en las razones por las que un profesional desea trabajar en una compañía, son estos tres motivos los que la organización debe continuar reconociendo y satisfaciendo para crear compromiso y fidelizar su talento.

Desde la dirección del Talento y Cultura de Riopaila Castilla, se tiene como premisa: que el talento individual requiere de tres ingredientes, capacidades (“puedo”) compromiso (“quiero”) y acción (“actuó”). Las capacidades son los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias. Si las capacidades constituyen el sustrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía. La empresa, al igual que desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso, motivando y pagando por ello. El último ingrediente del talento es la acción que significa velocidad, la innovación ha de ser constante, puesto que no puede detenerse la evolución de la tecnología, lo mejor es posicionarse en primera línea y hacerlo antes que otro. El profesional con talento no posterga la toma de decisiones que impide o frena la innovación.

Del mismo modo, la dirección de Gestión del Talento y Cultura, continuara adelantando procesos e implementando acciones en tres factores: el talento, que incluye la atracción, fidelización y alineación; el desempeño que se obtiene a partir de la capacitación, formación y entrenamiento; La cultura, que se desarrolla y adecua al entorno y a las estrategias. Solo abordando estos tres factores de forma integral es posible obtener como resultado desempeños superiores y crear talento organizativo.

A estas gestiones se integra también una serie de facilitadores organizativos que refuerzan el compromiso, reducen la rotación y fomentan la acción. Como lo es el liderazgo, el clima laboral y los sistemas de dirección.



En conclusión, el área de Gestión Humana de Riopaila Castilla, asume el rol de convertirse en facilitador de metodologías, conceptos e instrumentos para que la gestión del talento se realice a través de los jefes.

#### 5.4. Gestión por competencias

Según Boyatzis (1982), define la competencia como una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, él o ella usan.

Así mismo Spencer y Spencer (1993), puntualiza la competencia como una característica inherente al individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

Por otra parte Perrenoud (2000), manifiesta que es la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones.

Estas definiciones muestran la competencia como una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos etc.) pero solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta, dicho de otro modo, tenemos que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia.

La insistencia en el componente movilizador de la competencia según Fernández (1998), radica: En que las competencias solo son definibles en la acción, no se pueden reducir al saber o al saber hacer, de ahí que no encuadren con lo adquirido solamente en la formación. Se reconocen en esos procesos una movilización desde el saber a la acción, durante la cual se agrega valor en la forma de reacciones, decisiones y conductas exhibidas ante el desempeño. En este sentido la sola capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia, requiere además la llamada “actuación”. Es decir el valor añadido que el individuo competente pone en juego y que le permite “saber encadenar unas instrucciones y no solo aplicarlas aisladamente.”

Luego, la competencia tiene una concepción dinámica, donde se adquieren (mediante la educación, experiencia y vida cotidiana) se moviliza, y se desarrollan continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un contexto.

De acuerdo con lo anterior, el concepto de competencia otorga un significado de unidad e implica que los elementos del conocimiento tienen sentido sólo en función de conjunto y la capacidad que tiene el ser humano de integrar y movilizar sistemas de conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores para la solución exitosa de aquellas actividades vinculadas a la satisfacción de sus necesidades cognitivas y profesionales.

Según Leboyer (1997), define la gestión por competencias como un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

En otras palabras, la gestión por competencias brinda un aporte en el manejo del talento humano que bien puede ser: agregar valor a las personas (Activos de competencia) para obtener el mejor desempeño, contribuir al desarrollo de una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento, Introducir mejoras en los procesos de trabajo, incrementar la empleabilidad del trabajador y orientar la inversión de la capacitación, formación y entrenamiento hacia las necesidades de la empresa, los puestos de trabajo y el crecimiento del colaborador como persona.

#### 5.5. Evaluación por competencias.

Según Ruiz (2002), la evaluación basada en competencias es un proceso de recogida de evidencias sobre el desempeño de una competencia. El resultado es el juicio sobre si la persona que aprende ha conseguido dominar y poner en práctica la competencia requerida.

Así mismo Martínez, E. y Martínez, F. (2009), definen la evaluación por competencias, como el proceso de recolección de evidencias sobre el

desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con el perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

Según Grados, Beutelspacher y Castro (2006), afirman que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, cualidades, deficiencias, logros o potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve para la selección del personal más adecuado para cubrir un puesto de trabajo, para la toma de decisiones sobre incrementos salariales y para la puesta en marcha de acciones formativas.

En los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencia también adquiere la connotación de un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. Es así, que la evaluación de competencias resulta ser un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias

de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva integral.

Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo.

Al iniciar un proceso de evaluación por competencias, son los integrantes de las organizaciones quienes suelen preguntarse: ¿Para qué se evalúan las competencias? Y es aquí donde los psicólogos tenemos dos respuestas: una, para saber qué tipo de trabajador está contratando la empresa y dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño. Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo. Mientras que en la evaluación para el desempeño, nos permite detectar las brechas de desarrollo (Distancia que existe entre el nivel de desarrollo de la competencia requerido para el desempeño en un cargo y el nivel de desarrollo actual de una persona) las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación, de formación o de entrenamiento.

Luego, el concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar al personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación

para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de los trabajadores y de la empresa.

Dar cuenta de las competencias que se poseen versus las requeridas para ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo da como resultado las necesidades de capacitación del personal. Por cierto, existen otros métodos de detección de necesidades, sin embargo, finalmente todos los que se usen deben confluir en un punto que permita, entre otras cosas, definir prioridades, grupos seleccionados, programas y secuencias de capacitación, entre otros aspectos.

#### 5.6. Capacitación por competencias

Según Pinto (2000), el proceso de capacitación deberá iniciarse cumpliendo con un ciclo, el cual comienza con la detección de necesidades de capacitación a fin de que se pueda ejecutar la agenda con la debida planeación y diagnóstico, para no caer en contradicciones y sentir frustración al no obtener los resultados esperados.

Según Martínez, E. y Martínez, F. (2009), son muchas las empresas que privilegian las acciones de capacitación con visión de corto plazo, a fin de resolver sobre la marcha problemas del día a día que ponen en riesgo su competitividad. Una limitación de esta visión de capacitación es que apunta a resolver necesidades inmediatas de la organización y carencias específicas

de los trabajadores, más que necesidades de conocimiento y habilidades para desarrollar carreras profesionales dentro o fuera de la empresa.

Asimismo Martínez, E. Martínez, F. (2009), manifiestan que la planificación de la capacitación se enfoca desde dos puntos de vista distintos: la planificación coyuntural y la planificación estratégica. La primera se ocupa de las acciones de capacitación para resolver o prevenir problemas operativos. En segundo lugar está la capacitación estratégica enfocada en el desarrollo del recurso humano. En estos casos la capacitación se entiende realmente como una inversión en el capital humano, cuyos retornos no pueden ser inmediatos.

Según Martínez, E. y Martínez, F. (2009), el proceso de capacitación sigue una serie de pasos hasta llegar a definir: Quienes se van a capacitar, en que se van a capacitar, cómo se va a realizar la capacitación, dónde se va a llevar a efecto, quien va a proveer los servicios de la capacitación y cuánto va a costar el plan de capacitación. La planificación de la capacitación es una herramienta de gestión de operaciones que no debe confundirse con la programación técnica de cada acción formativa.

Para ejecutar los procesos de capacitación se necesita primero contar con un personal que desee crecer y concebirse cada día como mejor persona, por lo que se hace indispensable promover ciertos cambios culturales en las organizaciones, que bien pueden involucrar: la visión integral del ser humano

el empoderamiento por parte de jefes y colaboradores encaminado al desarrollo de sus competencias, así como el seguimiento y evaluación de estas. Es mediante el ejercicio continuo de dichos procesos, que se estará garantizando la debida formación y preparación, para que el personal participe de los programas de capacitación y vea en estos la oportunidad que se tiene para el crecimiento laboral y humano.

Asimismo Pinto (2000), considera que uno de los factores de éxito de un programa de capacitación es precisamente que la autoridad máxima de la empresa sea igualmente líder del mismo; pues de otra manera la imagen de la capacitación puede correr el riesgo de quedar al nivel de los salones donde se imparten cursos. Es decir, que la credibilidad frente a dichos espacios de capacitación dependerá en gran medida de la acogida que le den los gerentes y jefes, solo así se consigue el compromiso de su gente y crece en gran medida la aceptación de los programas.

Según Grados (2009), la función principal del facilitador es generar procesos autos gestionados, creativos y productivos en los capacitandos.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el propósito de trabajar el componente no visible de la competencia del “SER”, se requiere abandonar el modelo de “maestro” tradicional por el del “facilitador”. Quien tendrá como objetivo facilitar el aprendizaje, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en



grupos con personas adultas con experiencia y formación que desean expresar y ser atendidos.

Este tipo de capacitaciones que buscan el desarrollo del “SER”, se convierten en un medio relevante para la planeación de vida y de trabajo personal. Solo aquellas empresas que tienen en cuenta estos procesos de mejoramiento, guardan una visión de que la naturaleza del trabajo deja de ser instrumental para convertirse en un espacio que construye mejores seres humanos.

Si bien se ha dicho que todo ciclo de capacitación requiere en un principio de un diagnóstico de necesidades, el proceso no termina ahí, es necesario medir y evaluar el impacto que se obtiene con el proceso de capacitación, por lo que se hace indispensable contar con una línea de base, que pueden ser los resultados de las evaluaciones de desempeño, los cuales permiten tener ese referente inicial, para que luego de efectuarse los programas de formación, sean los jefes y supervisores quienes entren a corroborar el progreso de los colaboradores con nuevas evaluaciones y así observar el desarrollo de estos como personas (en cuanto actitudes, comportamientos y valores) en su puesto de trabajo (motivación y nivel de ajuste al cargo) y con la organización (sentido de pertenencia y satisfacción laboral).

De igual forma, el proceso administrativo de la capacitación requiere de un cierre, en el cual se tiene en cuenta la evaluación que los asistentes realizan frente al programa y el facilitador, con base en dichos resultados se efectúan

los ajustes necesarios. Este proceso debe transversalizar todo el sistema de capacitación para que siempre pueda adaptarse a la dinámica del sistema organizacional.

### 5.7. Competencia comunicativa

Según Pasquali (1972), la competencia comunicativa es vista como un compendio de saberes, capacidades, habilidades o aptitudes que participa en la producción de la convivencia y las relaciones interpersonales e intergrupales, ya que la coexistencia humana requiere la mediación de una eficaz comunicación, “como proceso de interacción en el que dos o más sujetos se reconocen como iguales, comparten experiencias, actúan con sentido de comunidad en función de un dialogo orientado a la construcción de acuerdos”. Así la comunicación representa un instrumento esencial en la disposición del tejido social.

Igualmente Bermúdez, L. y Gonzales, L. (2011), manifiestan que la competencia comunicativa tiene un carácter eminentemente estratégico, tanto en lo individual como en lo colectivo y representa un requisito para entablar relaciones no solo saludables sino productivas, que en el ámbito de las organizaciones contribuyen a sustentar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y todos aquellos componentes que optimizan los procesos productivos.

En una organización, el éxito depende en gran medida de su gente, de sus capacidades, de sus competencias y de sus actitudes. Por lo cual, la efectividad de la comunicación que en ella se genera está fundamentada en la participación de sus integrantes en el proceso y de sus habilidades para entender, procesar, ponderar y valorar la interacción necesaria en las relaciones laborales.

En este sentido, Hernández (2007), señala cuatro elementos que definen la competencia comunicativa en las organizaciones: la capacidad de comprender y aceptar la visión del otro (legitimación de la percepción) y una apreciación adecuada de sí mismo; la búsqueda de información objetiva y requerida en el proceso comunicativo, además del autocontrol emocional.

De esta manera Bermúdez, L. y Gonzales, L. (2011), manifiestan que las competencias comunicativas deben ser desarrolladas a través del dominio del saber (conocimiento teórico), el hacer (las habilidades y destrezas, es decir, la experiencia en el área y la aptitud); el ser (la disposición psicológica o actitud) y el querer hacer (deseos y motivaciones), todo esto manejado dentro de un entorno social, ideológico, cultural, espacial y temporal.

El desarrollo de esta competencia, que logre establecer lo que pudiera llamarse una verdadera comunicación desarrolladora, que implica un contacto personalizado que contribuya significativamente al mejoramiento humano y a la expresión y desarrollo en el hombre de todas sus posibilidades, no es

posible sólo a partir de una labor de instrucción. Las vías de acceso, en el caso de los componentes de carácter más operativo o ejecutor puede ser la enseñanza y el entrenamiento de destrezas, pero esto siempre acompañado de una acción educativa más indirecta, más a largo plazo.

Para ello, se puede recurrir al aprendizaje vivencial, a ejercicios de sensibilización en Talleres, Grupos de Reflexión, juegos organizacionales, que en alguna medida constituyen la forma en que más se puede operacionalizar hasta el momento esta acción educativa, y no dejar la educación de elementos tales como los sentimientos, actitudes, valores, etc. Sólo a lo que pueda ir construyendo cada persona espontáneamente a partir de la experiencia que le ha tocado vivir.

Por lo tanto, se debe buscar para mejorar nuestras competencias interaccionales, aquellos espacios donde la comunicación no sea abordada a través de recetas y donde el individuo y sus características ocupen un lugar central en el proceso y el entendimiento del evento comunicativo.

De acuerdo con lo anterior, la competencia comunicativa debe ser analizada en un contexto determinado, de manera que pueda dársele el tratamiento teórico, empírico y metodológico requerido. En el ámbito de las organizaciones, es necesario tener presente, que todos y cada uno de los individuos que interactúan en ellas tienen sus propias creencias, su propia cultura, sus propios conocimientos y habilidades para ponerlos en práctica y

estos van a ser confrontados no solo entre ellos, sino con la propia cultura organizacional, sus reglas, normas, valores y conductas. Esta confluencia de intereses (individuales y colectivos) hace de la competencia comunicativa un elemento clave en la consecución de los objetivos comunes dentro de la organización.

En conclusión, el desarrollo de la competencia comunicativa en el ámbito de las organizaciones, se convierte en un instrumento para el cambio, siempre y cuando sirva a sus integrantes para la búsqueda de soluciones a los problemas, para ejercer su rol eficientemente, para trabajar en equipo y para fortalecer la cultura organizacional a través de la retroalimentación constante.

#### 5.8. Perfil del capacitador

Según Martínez, E. y Martínez, F. (2009), manifiestan que el instructor es la persona que asume el papel de guía, facilitador, organizador, animador y director del proceso instruccional. Adicionalmente, es responsable de facilitar la integración de los participantes, especialmente cuando se trata de adultos con diferentes perfiles educativos, profesionales y sociales.

Es el líder o encargado del proceso instruccional, quien deberá contar con dominio en la materia y ha de albergar el deseo de compartir conocimientos y experiencias; pues en el medio es común encontrar personas que aun conociendo su trabajo y dominando su oficio muestran cierto temor a

resistencia a comunicar lo que saben. Por ello, la capacitación al ser un acto humano que desborda la generosidad por el aprendizaje y desarrollo de la gente, debe estar dirigido por un personal que tenga la posibilidad de proyectar credibilidad, disponibilidad y gusto para el ejercicio de entrenamiento.

Según Pinto (2000), los valores propios con los que ha de contar el facilitador son: la honradez, el servicio, la franqueza y la búsqueda por el mejoramiento continuo de lo que se hace. Valores que pueden proyectarse siempre y cuando la persona sienta satisfacción por dirigirse a los grupos ofreciendo ideas, motivando, corrigiendo, resolviendo las inquietudes con respeto y comunicando siempre mensajes directos que guarden coherencia.

Según Grados (2009), la formación de los facilitadores consiste en el proceso de preparación para que sepan desenvolverse con fluidez y naturalidad ante los grupos y también adquirir técnicas que aseguren la conducción del aprendizaje.

Dicha formación de los facilitadores puede consistir en el conocimiento del “aprendizaje de adultos” donde se ha de analizar las características de los asistentes a capacitar: como aprenden los adultos, cuáles son sus resistencias a aprender y como se les puede conducir hacia el aprendizaje a fin de lograr cambios comportamentales. Se pueden tomar también en consideración factores sociales, psicológicos y relativos a la organización así

como el nivel cognitivo de los participantes, esto permite una mirada en conjunto de lo que el grupo tiene a favor y lo que se debe apoyar con respecto a las limitantes.

Según Pinto (2000), los aspectos que fortalecen el desenvolvimiento del capacitador ante los grupos y que por tanto debe adquirir son: herramientas estadísticas, comprensión de los procesos de la empresa, desarrollo organizacional, mejora continua, mantenimiento de actitudes, tecnología informática para la capacitación y habilidades de consultoría.

Asimismo, el facilitador debe habilitarse en técnicas para el aprendizaje participativo, entre estas se destacan: la discusión abierta, el método de casos, la lectura comentada, el taller de aprendizaje, el juego de roles, etc.

Al analizar el rol del facilitador, también es necesario detenerse a pensar en la conducta que este debe mantener frente al grupo, en las actitudes que lo deben acompañar y en aquellas que debe evitar, puesto que para muchos de los participantes este se convierte en un modelo a seguir.

Al final, los facilitadores necesitan ser capaces de diagnosticar necesidades, diseñar programas, cuestionar el aprendizaje y ayudar a los participantes a reflexionar sobre, aprender de, y cambiar como resultado de una serie de experiencias.

## 5.9. Andragogía

Según Knowles (1972), la andragogía es el arte y la ciencia de ayudar aprender a los adultos, basándose en suposiciones acerca de las diferencias entre niños y adultos.

Así mismo Ludojoski (1986), manifiesta que la andragogía consiste en el empleo de todos los medios y modalidades de la formación de la personalidad puestos a disposición de los adultos sin distinción alguna, ya sea que hayan cursado sólo la enseñanza primaria o la secundaria y hasta la superior.

Según Alcalá (1995), la andragogía es la ciencia y el arte que siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su auto-realización.

De acuerdo con las definiciones anteriores, el rol del participante adulto en el proceso de aprendizaje es diferente al del niño y se proyecta con un mayor alcance que el de ser un receptor pasivo o simple repetidor de instrucciones. El adulto, en los ambientes andragógicos, busca el conocimiento para su



inmediata aplicación y desarrollo de habilidades que le permitan generar cambios o mejoras en sus actividades, tareas, oficios o profesiones.

Es así, que la Andragogía se convierte en una estrategia a considerar en los procesos de capacitación, debido a la particularidad de primero entender las necesidades de los participantes en el proceso de enseñanza - aprendizaje y luego tomarlas en cuenta al momento de diseñar los contenidos.

Cuando se habla de la practica andragógica, esta debe realizarse en un ambiente no unidireccional, sino bidireccional (entre alumno - facilitador), un ambiente de confianza y de respeto mutuo, cuya flexibilidad permita la libertad y la creatividad. Así mismo, dichos espacios deben desarrollar actitudes (acciones – comportamientos), y también valores. El alumno debe ser visto como un ser integral, que no llega “vacio” sino que cuenta con una existencia cultural, con experiencias previas, con expectativas y necesidades.

Es precisamente en los procesos andragogicos donde se busca estimular el razonamiento, promover la discusión constructiva de ideas, favorecer el diálogo, originar nuevos puntos de vista e innovaciones y al mismo tiempo conducir a replantear propuestas como resultado de la confrontación de saberes individuales, hacia conclusiones grupales.

Según Knowles (1972), el aprendizaje de adultos en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos, se convierte en una poderosa estrategia de

mejoramiento empresarial cuando se inserta en un sistema de mejoramiento total del desempeño.

Desde la perspectiva de los recursos humanos, el aprendizaje de adultos cuando se practica en las organizaciones, debe contribuir a la consecución de las metas de la empresa. Puesto que la organización al ser un sistema utilitario debe alcanzar metas de sobrevivencias eficaces y eficientes. Por tanto, es responsabilidad de los programas de gestión humana centrarse en el desarrollo del talento humano y de esta forma lograr alcanzar las metas de la organización.

## 6. Metodología

Para la realización del presente trabajo, se hace un diagnóstico preliminar sobre las necesidades de capacitación, estableciendo cuáles son las brechas de desarrollo identificadas mediante las evaluaciones de desempeño para los colaboradores de nivel operativo del ingenio Riopaila Castilla. En esta etapa, se cuenta con la colaboración de gestión humana y más específicamente el área de desarrollo integral, concluyendo que es pertinente crear la propuesta a partir de los requerimientos que presentan las gerencias de fábrica, cosecha y campo para el cierre de la iniciativa de formación en la competencia: Forma de comunicarse.

Posteriormente, se hace una revisión bibliográfica que encamine teóricamente la propuesta, a la vez que se hace un análisis de los programas de capacitación que ha desarrollado dicha organización para los niveles gerenciales y mandos medios, con el objetivo de saber cuáles han sido los alcances de los proyectos realizados. Y finalmente se hace una revisión de los actuales modelos de capacitación integral, para luego proceder a la creación de la propuesta.

El diseño de capacitación integral para cierre de brecha de competencia forma de comunicarse de colaboradores de nivel operativo de Riopaila Castilla, consta de las siguientes fases:

- Fase 1: Sensibilización

Para la realización de un programa de gestión humana en una organización, es primordial sensibilizar a todos los colaboradores sobre la importancia del proceso en la institución y así reducir el riesgo de que se pueda generar resistencia. Para esto es fundamental, socializar que se va hacer, como se va hacer, donde y cuando se comenzara y terminara el proceso.

Este proceso de sensibilización fue realizado primero con los gerentes de Cosecha, Campo y Fabrica de Riopaila Castilla, a fin de que los directivos comunicaran y empoderaran a los jefes, para la participación y acompañamiento del personal operativo en el proceso de capacitación, dejando claro la importancia que tiene dichos espacios para desarrollar el talento de las personas en beneficio de su que hacer laboral en el cargo y que consecutivamente se pueden ver reflejados en indicadores más elevados de desempeño.

- Fase 2: Ambientación, presentación del facilitador y los asistentes, tema y objetivo.

Mediante el saludo y la presentación del facilitador se marca el clima que se va a generar para el trabajo en común. Es importante irradiar energía y entusiasmo e ir ubicando al grupo frente al tema a desarrollar, el objetivo y los

acuerdos, a fin de que el taller pueda desenvolverse dentro de los parámetros esperados.

Asimismo, el facilitador realizara una dinámica de presentación teniendo en cuenta el número de asistentes y las horas asignadas al taller. Los datos para esta presentación son: nombre, profesión, tiempo que lleva trabajando en la empresa y expectativas frente al taller. Es importante que el facilitador participe activamente en la secuencia de las presentaciones para dar mayor confianza a los participantes, favorecer la comunicación y la integración. Paralelamente, se entregaran unos rótulos de diferentes colores, esto con el fin de identificar a las personas por su nombre y realizar ingeniería de grupo.

El facilitador dará inicio a la capacitación utilizando como herramienta un grafico de humor, el cual hace alusión de forma indirecta a las dificultades que se pueden presentar a la hora de comunicarnos. Mediante este grafico, el facilitador busca promover la participación de los colaboradores, para que puedan recordar experiencias o situaciones que en el ámbito laboral hayan presentado, así como elementos y comportamientos que no han favorecido el proceso comunicativo. Paralelo a esto, el facilitador ira recogiendo las impresiones de los participantes y las dejara plasmadas en el papelógrafo mediante una lluvia de ideas. Este ejercicio, permitirá fomentar el juicio crítico e ir promoviendo la búsqueda de soluciones para una comunicación efectiva.

- Fase 3: Apropiación de conceptos

Aquí el facilitador, hace un sondeo para conocer las nociones que tienen los colaboradores con respecto al concepto de comunicación, información y retroalimentación, paralelo a esto ira precisando las ideas, definiendo los conceptos e indicando la importancia que tienen para el desarrollo de la competencia comunicativa en el ámbito laboral.

- Fase 4: Comunicación asertiva y empatía

El facilitador entra a explicar que es la asertividad y utiliza ejemplos de la vida laboral que le permitan expresar situaciones en las que no se es asertivo, ya sea porque no se dice lo que se piensa y se siente, porque cuando nos expresamos somos agresivos y no se busca el momento apropiado para decir las cosas o porque simplemente no existe una coherencia entre lo que la persona piensa, siente y hace.

Para apoyar lo que el facilitador y el grupo ha dicho con respecto a la comunicación asertiva e identificar el componente de la empatía, se presenta un video, el cual permite registrar ese proceso comunicativo e invita a la reflexión, al cambio y al desarrollo de valores como la tolerancia y el respeto.

- Fase 5: Juego organizacional

Luego de la apropiación conceptual, es necesario realizar actividades que permitan a los participantes, aprender por medio del hacer, esto se conoce como aprendizaje experiencial, proceso a través del cual los individuos construyen su propio conocimiento, adquieren habilidades y realzan sus valores.

Mediante el juego organizacional, los colaboradores de nivel operativo de Riopaila Castilla, estarán en capacidad de involucrarse en la actividad reflexionando sobre lo acontecido en forma crítica, así mismo podrán extraer conclusiones desde el análisis introspectivo e incorporar lo aprendido a través de un cambio en la forma de pensar o comportarse. En dicha actividad, el conocimiento surge como consecuencia directa de la experiencia y no como resultado de una transferencia de saberes de un tercero.

En este sentido, es importante que el facilitador realice el cierre de la actividad, preguntando a los asistentes: ¿Qué paso? ¿Qué sintieron? ¿Qué hizo? ¿Qué relación establecen entre el ejercicio y su vida laboral? Lo cual permitirá generar reflexión e integración, esto último, ocurre cuando el colaborador logra transferir el aprendizaje derivado de la experiencia, al pues de trabajo y muestra cambios en sentimientos, pensamientos o comportamientos. Luego en el ambiente laboral, son los jefes inmediatos los que tendrán un compromiso con su gente y este consiste en co-facilitar el continuo refuerzo de los cambios en los colaboradores.

Por último, el facilitador recogerá las impresiones de los participantes en el juego y hará alusión a la importancia de transmitir un mensaje claro, de retroalimentar, de hacer seguimiento y ejercer liderazgo. La aplicabilidad de dichas competencias les permitirá mejorar en el desempeño de sus labores.

#### - Fase 6: Test. Estilos de Comunicación

El facilitador realizara un ejercicio conocido como viaje imaginario, en el cual los participantes escucharan una serie de situaciones de la vida cotidiana que hayan podido vivenciar y con las cuales se puedan identificar (una persona es abiertamente injusta con usted, el compañero de trabajo no coopera con la limpieza del puesto, un empleado en un banco atiende primero a una persona que llego después de usted, un amigo ha revelado algún secreto suyo). Ante dichas situaciones, los colaboradores analizaran: que hicieron, que sintieron, como se comportaron, en cuales de los siguientes personajes terminaron por convertirse: ratón, león o persona autentica. Aquí el facilitador recogerá las impresiones y podrá identificar los estilos de comunicación de los participantes.

Continuando con esta actividad, el facilitador entregara a cada uno de los asistentes un test de los estilos de comunicación, es mediante la aplicación de este, que los participantes conocerán los diferentes estilos de comunicación: pasivo, pasivo – agresivo, agresivo y asertivo. Y cómo pueden influir en la vida laboral, familiar y social. Luego, los asistentes tendrán la oportunidad



intercambiar opiniones en pareja, reconociendo fortalezas y debilidades en la competencia comunicativa, de esta forma poder establecer unos compromisos de cambio.

- Fase 7: Técnicas de Comunicación Asertiva

El facilitador manifiesta que el uso de la asertividad se muestra como una herramienta infalible que nos capacita para poder explicitar nuestra crítica, nuestras opiniones y creencias de acuerdo con las características de la comunicación en la que se esté participando.

En este sentido, comunicarse asertivamente requiere del conocimiento y aplicación de unas técnicas de comunicación, estas son algunas de las cuales el facilitador entrara a explicar en un lenguaje sencillo y utilizando ejemplos.

- Aplazamiento asertivo: Cuando comprobamos que a lo largo de una interacción estamos nerviosos, excitados y que podemos cometer errores, es el momento de buscar un aplazamiento asertivo, consistente en dilatar la situación buscando un poco de tiempo para responder a una crítica que nos hayan formulado, hasta sentirnos más tranquilos para responder con competencia.
- El disco rayado: técnica que consiste en la repetición reiterada, aunque pausada y tranquila, de aquellas frases que explican nuestro propio

punto de vista, de esta forma reforzamos nuestro mensaje y evitamos que los demás se desvíen del mensaje principal.

- Banco de niebla: consiste en no negar ninguna de las críticas realizadas por el interlocutor y no contraatacar con otras críticas. No se trata de darle la razón al interlocutor, sino simplemente decirle que comprendemos su punto de vista, lo cual puede sorprenderle, es ese el momento que aprovecharemos para introducir nuestra opinión.
- Mensajes Yo: en este tipo de aserción es importante recalcar que situaciones concretas provocan sentimientos, para evitar que el interlocutor realice una generalización. También es necesario decir de forma clara y directa el sentimiento que provoca. Para obtener el mejor resultado será bueno ofrecer al escuchante alguna alternativa de conducta.
- Escucha activa: es comunicarle al otro con los ojos, con la expresión, con el movimiento de cabeza que le estoy escuchando y entendiendo. Es poner en mis propias palabras lo que el otro me está diciendo.
- Pregunta asertiva: Se trata de hacer preguntas para tratar de entender el sentimiento, el pensamiento o el comportamiento de la otra persona.

- Fase 8: lenguaje no verbal

El facilitador se apoya en un grafico de humor, para explicar la importancia que tiene en la comunicación, el lenguaje no verbal: los gestos, la mirada, el tono de voz y la postura, para favorecer la trasmisión del mensaje y su correcta asimilación por parte del receptor.

- Fase 9 : Cierre del programa

Para este momento el facilitador hace una recapitulación de los contenidos temáticos, sin olvidarse de los sucesos anecdóticos relacionados con el aprendizaje y destacando los aportes de los participantes. Nuevamente los invita a la acción y a la aplicabilidad de lo aprendido.

- Fase 10: Evaluación del taller

El facilitador realizara una actividad conocida como sondeo relámpago: en la cual los participantes reflexionaran sobre lo aprendido, lo que les deja este espacio de formación. Pasados unos minutos, se realiza una socialización con el objetivo de que los participantes comenten en una frase o en una palabra lo que significo esta experiencia. Asimismo, se utilizara un formato de la organización para evaluar el dominio del tema por parte del facilitador, las ayudas técnicas, el contenido temático y observaciones generales. Este

proceso de evaluación permitirá elaborar el informe y hacer los respectivos ajustes, para adecuar la propuesta a las necesidades de la compañía.

La población objeto a la cual va dirigido el programa de capacitación es de 1.500 colaboradores de los niveles operativos de la gerencia de fábrica, cosecha y campo de Riopaila Castilla S.A.

### 6.1 Colaboradores dentro de la investigación

- Gestión Humana
- Área de desarrollo integral
- Directora de Gestión del Talento y Cultura
- Personal de niveles operativos

### 6.2 Técnicas e instrumentos a utilizar

- Formulario E.D.D
- Guías de seguimiento acuerdos de desarrollo y desempeño.
- Bases de datos de los resultados de las E.D.D para niveles operativos.
- Guía sobre los estilos de comunicación.
- Juego organizacional.

### 6.3 Recursos

- HUMANO



## 7. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>	
COMPUTADOR COMPRA	\$ 1.300.000,00
VIDEO BEAM	\$ 1.000.000,00
SONIDO COMPRA	\$ 1.000.000,00
PAPELOGRAFO	\$ 120.000,00
MATERIALES DE OFICINA	\$ 100.000,00
FOTOCOPIAS MATERIAL ENTREGABLE PARA 1500 ASISTENTES, COLABORADORES DE LA PLANTA RIOPAILA Y CASTILLA.	\$ 900.000,00
MATERIAL PARA JUEGOS ORGANIZACIONALES	\$ 100.000,00
REFRIGERIOS	\$ 2.250.000,00
SALON DE CAPACITACION PARA 30 SECCIONES	\$ 2.700.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.470.000,00</b>

## 8. Bibliografía

- Alcalá, A. (1995). Observaciones y comentarios más importantes en Torno a los Fundamentos y Otros Documentos Relevantes de la Educación de Adultos. U.N.A. Caracas, Venezuela.
- Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Bermúdez, L. y Gonzales, L. (2011) La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. Quórum académico, Vol.8 Universidad del Zulia. Venezuela.
- Fernández, A. (1998). “El perfil profesional de los formadores”. Barcelona, Departamento de Pedagogía Aplicada, UAB. Documento policopiado.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.
- Grados, J. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Trillas. México.
- Grados, J. A.; Beutelspacher, O. y Castro, M. A. (1996). Calificación de Méritos. Ed. Trillas. México.
- Knowles, M. (1972). Andragogía no Pedagogía. Centro Regional de Educación de Adultos. Temas de educación de adultos. Año1, N 2. Caracas, Venezuela.
- Leboyer, L.C. (1997). Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Ed. Gestión 2000, Barcelona

- Lira, P. (2001). Modelo integrado de innovación y gestión del talento humano: Impacto del contexto externo. Caracas, Venezuela.
- Ludojoski, R. (1986). Andragogía Educación del Adulto. Ed. Guadalupe 4ta Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Mazabel, G.C. (2000). Diccionario de Recursos Humanos. Centro de investigaciones. 199. Litho – Caribe. Caracas, Venezuela.
- Martínez, E. y Martínez, F. (2009). Capacitación por competencia: Principios y métodos. Chile.
- McClelland, D. (1955). Studies in motivation. EUA: Appleton – Century – Crofts. Nueva York.
- Perrenaud, P. (2004), Diez nuevas competencias para enseñar, Ed. Graficas Monte Alban. México.
- Pinto, R. (2000), Planeación estratégica de capacitación empresarial, como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Mc Graw Hill. México.
- Ruiz, M. (2002), Directora General del Centro de Internacionalización de competencias. ( CICEP) A.C. Monterrey, N.L.
- Schein, E. (1980), La cultura empresarial y el liderazgo, Ed. Publimex. México.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993), Competence at work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons Inc. New York.



Para el diseño del siguiente taller se conto con el apoyo de quien en su doble rol fue mi asesora de práctica y representante Institucional en el ingenio Riopaila Castilla, la doctora Sandra García.

## 9. Anexos

### - Anexo 1

Programa de capacitación integral para cierre de brecha de competencia forma de comunicarse de colaboradores de nivel operativo de Riopaila Castilla.

## TALLER COMUNICACIÓN ASERTIVA

**OBJETIVO:** Facilitar en los asistentes la reflexión y aplicación de actitudes, habilidades y valores relacionados con la comunicación asertiva.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	MATERIALES
INTRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bienvenida</li><li>• Presentación del facilitador</li><li>• Presentación del tema y objetivo.</li></ul>	6 min.	Ppt. Comunicación Asertiva
PRESENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambientación - Dinámica de presentación: Tingo tango.</li></ul>	20 min.	- Pelota de tenis Escarapelas de Identificación para

	<p>En círculo, se lleva a cabo la presentación de los asistentes: nombre, cargo que desempeñan y expectativas frente al taller.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador en conjunto con los participantes establecen unos acuerdos o compromisos, a fin de que el taller pueda desarrollarse dentro de los parámetros esperados.</li> </ul>		<p>los participantes o rótulos. Alfileres y marcadores de Colores. Entregable para C/U de los participantes ( fotocopia de las diapositivas) Y lapiceros.</p>
<p><b>LA COMUNICACIÓN</b></p>	<p>Se da inicio a la capacitación proyectando un grafico de humor, con el cual se busca motivar a los asistentes para que puedan participar, recordando experiencias o situaciones en las que han presentado dificultad para comunicarse.</p> <p>Para promover la participación el facilitador se apoya en las siguientes preguntas:</p> <p>Les ha pasado que.... ¿... dicen una cosa y le entienden otra? ¿... que en una discusión a pesar de que tenía la razón, luego le toca que pedir disculpas? ¿... que dice una cosa distinta a la que quería decir? ¿....que comienza una conversación calmado y termina agrediendo o siendo agredido?</p> <p>Al finalizar, se le pregunta a los asistentes: ¿Cuáles creen que son las razones para que esto pase? La respuesta a esta pregunta, nos permitirá encontrar elementos que causan ruido en el proceso de comunicación, así como comportamientos que tampoco favorecen dicho proceso. Paralelo a esto, el facilitador irá recogiendo las impresiones de los participantes y las dejara plasmadas en el papelógrafo (mediante una lluvia de ideas).</p>	<p>10 min.</p>	<p>Ppt. Comunicación Asertiva Papelógrafo y marcadores.</p>
<p><b>CONCEPTO DE COMUNICACIÓN Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.</b></p>	<p>El facilitador se apoya en la presentación para definir el concepto de comunicación, recordar cuales son los elementos que intervienen en el proceso de comunicación, establecer la diferencia entre comunicar e informar y la importancia de la retroalimentación.</p>	<p>10 min.</p>	<p>Ppt. Comunicación Asertiva.</p>

	<p>El facilitador se apoya en el grafico de la diapositiva No7 para recordarles nuevamente a los asistentes, las razones por las que el proceso de comunicación puede verse afectado. Aquí el facilitador vuelve sobre las ideas que recogió de los asistentes al comienzo (elementos que obstaculizan el proceso de comunicación) y plasmo en el papelógrafo, para leerlos.</p>	5 min.	Ppt. Comunicación Asertiva Papelógrafo.
<b>LA ASERTIVIDAD Y LA EMPATÍA</b>	<p>El facilitador se apoya en la diapositiva No 8 para explicar que es la asertividad y la empatía. Asimismo, utiliza ejemplos de la vida laboral que le permitan expresar situaciones en las que no se es asertivo, ya sea porque no se dice lo que se piensa y se siente, porque cuando nos expresamos somos agresivos y no se busca el momento apropiado para decir las cosas, o porque simplemente no existe una coherencia entre lo que la persona piensa, siente y hace.</p> <p>Para apoyar lo que se ha dicho acerca de la empatía se les invita a los participantes a ver un video corto.</p> <p>Al finalizar se recogen las impresiones de los asistentes teniendo en cuenta las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ¿Qué paso en el video?</li> <li>. ¿Qué sintieron?</li> <li>. ¿Qué enseñanza les deja?</li> </ul>	18 min	<p>Ppt. Comunicación Asertiva</p> <p>Video: Empatía <a href="http://www.youtube.com/watch?v=nkuF1ldWXTM">http://www.youtube.com/watch?v=nkuF1ldWXTM</a></p>
<b>Juego Organizacional.</b>	<p>Objetivo: facilitar en los asistentes la reflexión de actitudes, valores y comportamientos relacionados con la comunicación y el trabajo en equipo.</p> <p>Para el desarrollo de la actividad el facilitador debe tener presente lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividir al grupo en siete subgrupos, (dependiendo del número de participantes) cada uno de estos escogerá un líder.</li> <li>- A cada uno de los grupos le corresponderá una botella, las cuales estarán vacías y forradas en papel silueta para identificarlas por el color.</li> <li>- A cada uno de los miembros del equipo se le entregara un vaso desechable y una venda para cubrirse los ojos.</li> </ul>	45 min.	<p>7 Botellas dos litros vacías.</p> <p>30 vasos desechables.</p> <p>1 lazo.</p> <p>2 palos.</p> <p>7 baldes o aguamaniles.</p> <p>7 Pliegos de papel silueta de Diferentes colores.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A los líderes se les entregara un balde el cual deben llenar con agua.</li> <li>- El lazo, se colocara como un obstáculo que frena el paso de los participantes para llegar hasta las botellas.</li> </ul> <p>Antes de comenzar la actividad el facilitador brinda las siguientes instrucciones:</p> <p>Los líderes estarán a cargo de orientar a su grupo, para que estos se dirijan con los ojos vendados y con el vaso lleno de agua hasta donde está la botella (las cuales ya han sido repartidas para los diferentes grupos e identificadas por un color) a fin de llenarla lo más rápido posible.</p> <p>Los participantes deben tener presente que existen dos obstáculos: uno es el lazo, el cual deben pasar y el otro, es que permanecerán con los ojos vendados.</p> <p>Los líderes no podrán moverse de su puesto, como tampoco utilizaran las vendas. Podrán dirigir al equipo mediante sus instrucciones o llamados. Así como también serán los únicos encargados de llenar los vasos con el agua del balde y pasarla a los participantes.</p> <p>Antes de iniciar, se les dará cinco minutos para que creen su estrategia. El juego debe iniciar cuando todos los participantes estén con sus ojos vendados, hay que recordar que todos van a salir al mismo tiempo y les tocara hacer los viajes que se requieran hasta llenar la botella. El equipo ganador será el primero en llenarla.</p>		<p>1 cinta pegante</p> <p>20 vendas Para cubrir los ojos.</p>
<p><b>Juego Organizacional.</b></p>	<p>Al cierre del ejercicio el facilitador preguntara:</p> <p>¿Qué paso? ¿Qué sintieron? ¿Qué hizo? ¿Qué relación establecen entre el ejercicio y su vida laboral?</p> <p>El facilitador debe promover la participación del grupo y recoger las impresiones. Paralelo a esto, hacer alusión a la importancia de transmitir un mensaje claro, de hacer seguimiento, de trabajar en equipo, de planear, de crear estrategias y ejercer liderazgo.</p>	<p>10 min</p>	<p>Papelógrafo y marcadores de colores</p>

	La aplicabilidad de dichas competencias les permitirá mejorar en el desempeño de sus labores.		
<b>DESCANSO</b>	Es importante que en esta pausa el facilitador pueda compartir con los participantes y explorar como se sienten, pues tal vez estos tengan inquietudes o deseen que se amplíe un tema.	25 min	25 Refrigerios para los participantes.
<b>ESTILOS DE COMUNICACION</b>	<p>A continuación el facilitador se apoya en la diapositiva N 9 para realizar una actividad conocida como viaje imaginario. Para el desarrollo, se le pide a los participantes que cierren sus ojos, se les dice que van a ser leídas una serie de situaciones de las cuales ellos podrán escoger una, la que hayan vivenciado. El facilitador invita a los participantes a recrear esa situación.</p> <p>Se leen las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Una persona es abiertamente injusta o grosera con usted.</li> <li>- Un amigo le ha traicionado revelando algún secreto suyo.</li> <li>- El compañero de trabajo no coopera con la limpieza del puesto.</li> <li>- Un empleado en un banco atiende primero a una persona que llegó después de usted.</li> </ul> <p>Al final, el facilitador pregunta lo siguiente:</p> <p>¿Qué hicieron? ¿Qué sintieron? ¿Cómo respondieron? ¿En cuál de estos personajes termino por convertirse en ratón, león o en persona autentica? Se les pide nuevamente que regresen al auditorio y que abran sus ojos.</p> <p>Al cierre: el facilitador pregunta quienes se convirtieron en ratón, en león y persona autentica. Es a partir de esta actividad que el facilitador entra explicar los tres estilos de comunicación (pasivo, agresivo y asertivo) representados por cada uno de los personajes.</p>	16 min.	Ppt. Comunicación Asertiva

<p><b>TEST ESTILOS DE COMUNICACIÓN</b></p>	<p>A continuación, el facilitador entregara a cada uno de los asistentes un test de los estilos de comunicación, para aplicar. Este test les permitirá reconocer cual es el estilo de comunicación, luego por parejas los asistentes intercambiaran opiniones mediante un proceso de retroalimentación. Cada uno de los asistentes tendrá su test y al final lo debe personalizar con unos compromisos de cambio frente a su estilo de comunicación.</p>	<p>20 Min</p>	<p>Test. los estilos de comunicación (Documento adjunto)</p>
<p><b>ESTILOS DE COMUNICACIÓN</b></p>	<p>El facilitador entrara apoyar la actividad anterior explicando cada uno de los estilos de comunicación (Pasivo, Agresivo, Pasivo agresivo y asertivo.) Utilizando ejemplos.</p>	<p>15 min</p>	<p>Ppt. Comunicación Asertiva</p>
<p><b>VALORES RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.</b></p>	<p>El facilitador hace alusión a los valores que están relacionados con la comunicación y entra a explicar cómo cada individuo posee su propia escala de valores.</p> <p>El facilitador apoyándose en la diapositiva N. 18 le pregunta al auditorio que les dice esta frase: “Los comportamientos comunican nuestros valores más que nuestras palabras.” Es importante escuchar las apreciaciones de los participantes.</p>	<p>6 min.</p>	<p>Ppt. Comunicación Asertiva</p>
<p><b>TECNICAS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA</b></p>	<p>El facilitador da a conocer cuáles son las técnicas de la comunicación asertiva, (Mensajes Yo, disco rayado, escucha activa, banco de niebla, aplazamiento asertivo y pregunta asertiva) y entra a explicar cada una utilizando ejemplos. Para esto se apoya en las diapositivas N. 19, 20, 21, 22, 23, 24.</p>	<p>25 min.</p>	<p>Ppt. Comunicación Asertiva Papelógrafo y marcadores.</p>
<p><b>Conducta “ No verbal” Adecuada</b></p>	<p>El facilitador se apoya en un grafico de humor en y la diapositiva N. 24 para explicar la importancia que tiene en la comunicación, el lenguaje no verbal (Los gestos, la mirada, el tono de voz y la postura) Para favorecer la transmisión del mensaje y su correcta asimilación por parte del receptor.</p>	<p>6 min</p>	<p>Ppt. Comunicación Asertiva</p>

<p><b>Cierre del Programa De capacitación.</b></p>	<p>El facilitador hace una recapitulación de los contenidos temáticos, sin olvidarse de sucesos anecdóticos relacionados con el aprendizaje y destacando los aportes de los participantes. Nuevamente los invita a la acción, a la aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Se escoge a una persona del grupo para que nos colabore leyendo el mensaje: “Habla con amor”....</p>	<p>8 min</p>	<p>Ppt. Comunicación Asertiva</p>
<p><b>Evaluación del taller.</b></p>	<p>Por último se realiza la evaluación del taller.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondeo relámpago Este se realiza para recoger opiniones sobre el transcurrir de la sesión y para facilitar reflexiones abiertas del grupo.</li> </ul> <p>Para esta actividad: El facilitador solicita al grupo que reflexione sobre la manera como se desarrollo la sesión que acaba de concluir.</p> <p>Pasados unos cinco minutos pide a los participantes que comenten el resultado de su reflexión individual en una frase corta o si es posible en una palabra.</p> <p>Una vez que todos han opinado ordenadamente el facilitador tiene en cuenta lo expresado para elaborar el informe y hacer los ajustes necesarios frente a la propuesta de capacitación a fin de que pueda adaptarse a las necesidades de la organización.</p>	<p>15 min</p>	<p>Papelógrafo y marcadores Formato de evaluación.</p>

- Anexo 2

Presentación del programa de capacitación en comunicación asertiva para los colaboradores de nivel operativo de Riopaila Castilla.







## Le ha pasado que...

- ¿...dice una cosa y le entienden otra?
- ¿...en una discusión, a pesar de que tenía la razón, luego le toca pedir disculpas?
- ¿...dice una cosa distinta a la que quería decir?
- ¿...quiere decir algo y no sabe cómo hacerlo?
- ¿...comienza una conversación calmado y termina agrediendo o siendo agredido?

**¿Cuáles cree que son las razones para que esto pase?**

## LA COMUNICACIÓN ES...

- Común – unión. Es hacer común.
- Hacer a otros partícipes de lo que uno sabe, siente, piensa, cree, desea...
- Transmisión de información.
- Uso de un código común.
- Y de diferentes canales para transmitir la información.



## COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN





## LA ASERTIVIDAD ES...

- Ser directo, honesto y respetuoso.
- Respetar a los demás y respetarse a sí mismo.
- Tiene que ver con la EMPATÍA (Ponerse en los zapatos del otro).



## ¿Se ha encontrado en alguna de las siguientes situaciones?

- Una persona es abiertamente injusta o grosera con usted.
- Un amigo le ha traicionado revelando algún secreto suyo.
- El compañero de trabajo no coopera con la limpieza del puesto.
- Un empleado en un banco atiende primero a una persona que llegó después de usted.



## CLASIFICACION DE RESPUESTAS

- PASIVA O SUMISA.
- AGRESIVA.
- PASIVO – AGRESIVO.
- ASERTIVA.



## RESPUESTA PASIVA O SUMISA



⚡ Expresión inefectiva, pues permite que otros violen nuestros derechos.

⚡ Autoestima:

Me siento inferior a otros, mis derechos no cuentan.

⚡ Conducta de huida o permisiva.

## RESPUESTA AGRESIVA



⚡ Expresión hostil y dominante, violando los derechos de los demás.

⚡ Autoestima:

Me siento superior a otros e impongo mis derechos, soy más importante.

⚡ Conducta de combatir.

## RESPUESTA PASIVA - AGRESIVA



- ⚡ Expresión fría, calmada imperturbable, no demuestra ningún sentimiento.
- ⚡ Autoestima: Me siento atacado, amenazado, pero demuestro que no me importa.
- ⚡ Conducta de no necesitar de nadie.

## RESPUESTA ASERTIVA



- ⚡ Expresión directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás y sin permitir que violen mis propios derechos.
- ⚡ Autoestima:  
Me siento igual a otros, todos somos importantes.
- ⚡ Conducta de cooperación y negociación

## VALORES RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

- Respeto.
- Sinceridad.
- Confianza.
- Equidad.
- Justicia.
- Amor.



Lo que usted hace...

**Comunica más  
que lo que usted dice**



**Sus comportamientos están comunicando  
sus valores... mas que sus palabras.**

... es necesario cambiar ciertas creencias equivocadas. Por ejemplo...

**NO TENGO EL DERECHO ...**

- A decir NO
- A solicitar lo que necesito.
- A confrontar.
- A estar en desacuerdo.
- A cuestionar.

**NO DEBO...**

- Decir algo negativo a una persona.
- Enojarme.
- Demostrar tristeza.

**DEBO ...**

- Ser perfecto y no cometer errores.
- Ser admirado y amado por toda la gente.



**ALGUNAS TECNICAS...**

1. Mensajes YO
2. Disco rayado
3. Escucha activa
4. Banco de niebla
5. Aplazamiento asertivo
6. Pregunta asertiva



## 1. USO DE “MENSAJES YO”

- Se describe el hecho, sin condenar el comportamiento de la otra persona. «Cuando usted...»
- Se describe el propio sentimiento... «Yo siento que...».
- Se describe las consecuencias del comportamiento. «Porque ...»
- Se expresa lo que se quiere de la otra persona. «Y lo que quisiera es que...»

## 2. DISCO RAYADO

Repetir el propio punto de vista una y otra vez, con tranquilidad, sin entrar en discusiones ni provocaciones que pueda hacer la otra persona.

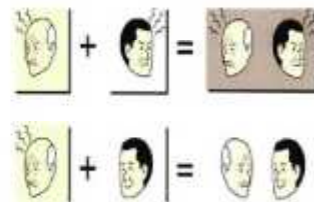


### 3. ESCUCHA ACTIVA

- Es poner en mis propias palabras lo que el otro me está diciendo «Lo que usted me quiere decir es que se está sintiendo...»
- Es comunicarle al otro con los ojos, con la expresión, con el movimiento de la cabeza, que le estoy escuchando y entendiendo.

### 4. BANCO DE NIEBLA

Dar la razón a la persona en lo que considere puede haber de cierto en sus críticas o peticiones, pero negándose, a la vez, a entrar en mayores discusiones.



*“ El sabio no dice nunca todo lo que piensa, pero siempre piensa todo lo que dice. ”*

*Aristóteles*

## 5. APLAZAMIENTO ASERTIVO



Posponer la respuesta que vayamos a dar a la persona que nos ha criticado o herido, hasta que nos sintamos más tranquilos y capaces de responder correctamente.

*"Siempre hay tiempo para soltar las palabras, pero no para retirarlas."*

*Baltasar Gracián*

## 6. PREGUNTA ASERTIVA

Hacer preguntas para tratar de entender el sentimiento, el pensamiento o el comportamiento de la otra persona.



- ¿Qué es lo que lo hace sentirse de esa manera?
- ¿Qué hice yo...?
- ¿Qué puedo/ podemos hacer para que se sienta mejor?

La comunicación es 7% verbal y 93% no verbal...



**¿QUÉ DICE USTED CON SUS GESTOS,  
SU POSICIÓN, SUS MANOS?**

## **CONDUCTA "NO VERBAL" ADECUADA**

**Postura:** cabeza y cuerpo derecho, distancia prudente.

**Contacto visual:** mirar de frente a la otra persona

**Gestos del cuerpo:** relajado y moderado

**Expresión facial:** de acuerdo a lo que siente, piensa y dice (seriedad, alegría, etc.)

**Tono y volumen de la voz:** pausado, firme, de acuerdo a lo que quiere comunicar.



## HABLA CON AMOR



**No grites, no ofendas,  
no juzgues, no humilles,  
no indispongas, sé noble.  
Sé grande, sé íntegro,  
sé sincero, sé humilde...  
¡Sé líder!**

**Los gritos son señal de debilidad,  
La humillación es señal de pobreza,  
La calumnia es señal de indiferencia,  
de bajas y envidia.**

**La agresividad es falta de nobleza,  
Y señal de inseguridad.**

**El verdadero liderazgo se obtiene cuando...  
se es íntegro, humilde, sincero, equitativo, leal, ético  
Y cuando se aprende a hablar.**

## GRACIAS



- Anexo 3

Material de apoyo para la capacitación, test de comunicación.

<http://www.slideshare.net/didacticAAA/el-test-de-la-comunicación>

**RATONES, LEONES Y PERSONAS AUTÉNTICAS**

A veces nos cuesta relacionarnos con los demás. Hay personas que les es difícil hacer amigos, no se atreven a pedir un favor, les da vergüenza saludar o hablar, etc. Cuando nos comportamos así, estamos actuando como un **RATÓN**.

Las personas que se comportan como ratones hacen muy poco ruido, son tímidos, no se atreven a hacer las cosas que les gustaría hacer y ello, en ocasiones, les hace sentirse muy tristes. Casi todas las personas nos hemos comportado como ratones en alguna ocasión. Entonces:

Hemos callado cuando deseábamos decir algo.

No nos hemos atrevido a preguntar algo que queríamos saber.

No hemos sido capaces de quejarnos cuando alguien nos ha tratado mal.

No hemos sido capaces de decir algo a una persona que nos gustaba.

Nos ha dado vergüenza decirle a alguien lo que sentimos por él o por ella.

No nos hemos atrevido a defender a alguien que era tratado injustamente por otra persona.

No hemos podido negarnos a algo que no deseábamos hacer, etc.



Otras personas son un poco agresivas. Siempre quieren tener razón, intentan conseguir todo lo que desean, se enfadan con los demás, los provocan o los insultan, etc. Cuando nos comportamos de este modo estamos actuando como un **LEÓN**.

Los leones van por ahí molestando a los demás, haciendo siempre lo que ellos quieren y cuando ellos quieren; gritan, dan mandazos, empujan y pisotean, etc.

Aunque casi todos nos hemos comportado en alguna ocasión como un león, hay personas que lo hacen habitualmente. Éstos suelen:

Expresar sus opiniones gritando o subiéndole el volumen de voz.

Gesticular exageradamente.

Ponerse tan nerviosos que explotan por pequeñas cosas.

Ser mandones.

Hacer lo que quieren, menospreciando lo que los demás desean.

Ir por ahí criticando y humillando a los demás.

Abusar de los más débiles o indefensos. Meterse en líos o peleas.

Creer que siempre tienen la razón y que los demás no entienden nada.



Por último, hay un tercer grupo de personas que son sociales, tienen amigos, se llevan bien con los vecinos del barrio y con los compañeros, tienen buena relación con los padres, hijos, jefes y compañeros y además, gustan a los demás. Estas personas son los **SERES HUMANOS**

**AUTÉNTICOS** y nos comportamos como ellos cuando:

Somos honestos, justos y sinceros.

Defendemos nuestros propios intereses y derechos, pero sin pisotear a los demás.

Tomamos nuestras decisiones con libertad y dirigimos nuestra propia vida.

Decimos lo que pensamos o sentimos, tratando de no ofender a los demás.

No nos aprovechamos de los otros, aunque tampoco permitimos que se aprovechen de nosotros.

Reconocemos y respetamos las opiniones y los sentimientos de los demás.

Hablamos con un volumen de voz adecuada, mirando a los ojos de nuestro interlocutor, sin estridencias pero con firmeza.





## ESTILOS DE COMUNICACIÓN: ASERTIVO-PASIVO-AGRESIVO

### ASERTIVO

- Es expresar nuestras ideas, opiniones, necesidades respetando siempre a los demás.
- Mirando a los ojos a la otra persona, con un volumen adecuado, postura cómoda, etc.
- EL MENSAJE QUE SE PUEDE INTERPRETAR ES: –Respeto tu idea, tu opinión, sentimientos pero la mía es.... –Estoy de acuerdo, sin embargo...etc.
- COMUNICARNOS CON ESTE ESTILO PROVOCA: –Mayor seguridad en uno mismo. –Facilita las relaciones con los demás.



### PASIVO

- Es no poder defender nuestros derechos al no ser capaz de expresar nuestros sentimientos, pensamientos y opiniones.
- Hablar en voz baja, no se mira al otro, se tartamudea...etc.
- EL MENSAJE QUE SE PUEDE INTERPRETAR ES: –Yo no cuento, puedes aprovecharte de mí. –Mis sentimientos no importan, solamente los tuyos. –Mis ideas no son importantes.
- COMUNICARNOS CON ESTE ESTILO PROVOCA: –Poca confianza en nosotros mismos. –Inseguridad– Falta de credibilidad



### AGRESIVO

- Expresar nuestros pensamientos, sentimientos y opiniones de forma poco adecuada y a la defensiva.
- Hablar en voz alta, muchos gestos y amenazas con las manos, cara de enfado...etc.
- EL MENSAJE QUE SE PUEDE INTERPRETAR ES:
  - Esto es lo que yo pienso, tú eres estúpido por pensar de otra forma.
  - Esto es lo que yo quiero, lo que tú quieres no es importante.
  - Esto es lo que yo siento, lo que tú sientes no es lo que tú sientes.
- COMUNICARNOS CON ESTE ESTILO PROVOCA:
  - Tensión en las relaciones con los demás.
  - Difícil convivencia.
  - Evitar encuentros con otras personas.



### RESULTADOS DEL TEST

- 1 Si tus respuestas son casi todas de la A: tu conducta se considera pasiva.
- 2 Si tus respuestas son casi todas de la B: tu conducta se considera asertiva.
- 3 Si tus respuestas son casi todas de la C: tu conducta se considera agresiva.

## - Anexo 4

Material de apoyo para la capacitación, video de empatía (en documento adjunto)

<http://www.youtube.com/watch?v=nkuF1ldWXTM>



