



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

INTRODUCCIÓN A LAS
COMPETENCIAS LABORALES
PARA LA OPERACIÓN DE
MAQUINARIA PESADA

26 Abril de 2004

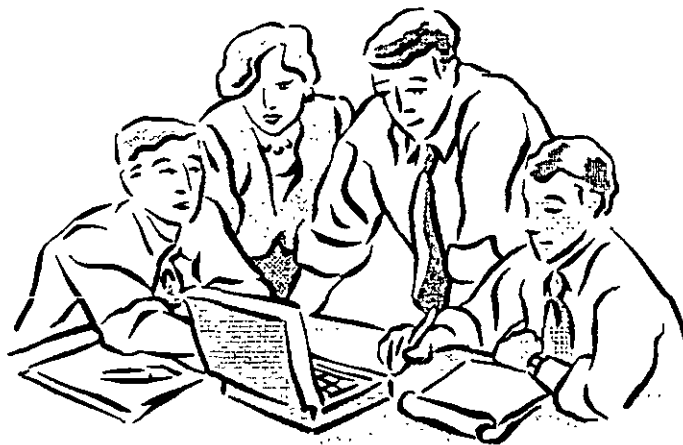
APUNTES GENERALES

CI - 010

Instructora: Luz María Salcedo Hernández
CAPUFE
CAMPAMENTO TEPOZTLÁN
ABRIL DE 2004

TALLER CAPUFE

**INTRODUCCIÓN A LA COMPETENCIA LABORAL
DESARROLLO HUMANO
COMUNICACIÓN EFECTIVA
TRABAJO EN EQUIPO
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA**



"TALLER CAPUFE"

Contenido

1. Introducción a la competencia
2. Desarrollo humano y calidad
3. Comunicación efectiva
4. Trabajo en equipo
5. Calidad y mejora continua
6. Conclusiones.

Cómo utilizar este manual

Este Manual tiene como objetivo fundamental apoyar el desarrollo de tus capacidades en el proceso de aprendizaje individual y colectivo.

En él encontraras desde definiciones de conceptos hasta actividades, que realizarás con tus compañeros de aprendizaje o en forma individual. También contarás con espacios para anotar tus reflexiones, dudas o comentarios. El Manual es tu compañero en el proceso de aprendizaje; pero está pensado para que te apoye en tu trabajo cotidiano.

Para guiarte hemos utilizado una serie de símbolos o íconos que te indican si trabajarás solo, si son ideas importantes para recordar, etc. A continuación te presentamos estos símbolos.

El foco te indica que la idea planteada es importante recordarla para aplicaciones posteriores



El grupo te anuncia que la actividad se desarrolla en equipo de trabajo



El señor en la computadora te indica cuando requieres hacer el ejercicio o la actividad en forma individual.

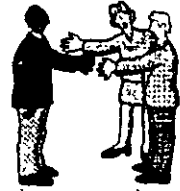


La mano te indica los espacios donde puedes registrar tus reflexiones

Esperamos que los contenidos y actividades propuestas te apoyen para que logres los resultados de aprendizaje planteados

¡ Bienvenidos al taller !

Introducción a la Competencia Laboral



Actualmente las organizaciones, tanto en México como a nivel internacional, consideran que la productividad y la ventaja competitiva, depende de las capacidades que desarrollen sus empleados y trabajadores, para lograr los objetivos y resultados que como organización se proponen.

“La gestión de recursos humanos por competencia laboral consiste en asegurar que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal, como el reclutamiento, la capacitación, la motivación y las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo se orienten a estimular el desarrollo de las competencias o capacidades demostradas en función de los objetivos de la organización” (J. Bratton, Londres 1993)

Por lo que la ventaja más importante es la habilidad de aprender más rápido que los demás.

En este momento surge una nueva ventaja competitiva. La oportunidad que tienen las organización de **alinear** las habilidades y atributos de su personal con sus estrategias.

Pero la alineación no sucede por casualidad, es necesario planificarla y trabajar constantemente en ella. Es necesario tener un modelo de competencias, programas de capacitación específicamente diseñados para desarrollar tales competencias y toda una infraestructura para verdaderamente utilizarlas.

A esta nueva manera de ver la realidad se le denominan las **sociedades del conocimiento**.

Es decir, son sociedades que cuentan con organizaciones inteligentes que basan su trabajo y la calidad del mismo en la aplicación del talento de sus integrantes (operativos, mandos medios y directivos)

Estas sociedades, se caracterizan porque las personas que las integran cuentan con:

Si estas son las características, ¿Qué entendemos por capacidades?

Dominio personal	Sistemáticos, rigurosos y disciplinados en sus acciones
Modelos mentales	Clara visión de lo que quieren hacer
Aprendizaje en equipo	El aprendizaje individual y colectivo es permanente
Visión compartida	Establecen los compromisos para que definido el objetivo al cuál quieren llegar, lo hagan todos.
Visión sistémica	Todos tienen la misma visión respecto a lo que quieren construir y consideran que cada una de las partes de ese todo se complementan para lograr resultados.

Las capacidades son los atributos que una persona aporta al logro de resultados, en el ambiente laboral o de vida.

Estos atributos se crean a partir de las habilidades, destrezas, conocimientos que adquirimos o desarrollamos en la experiencia laboral y de vida o, por medio de la educación formal

Por ejemplo:

Para desarrollar la actividad del manejo de herramienta pesada, requerimos tener habilidad en el uso de las siguientes herramientas



Así como tener conocimientos en los sistemas de seguridad, lectura de planos, y en

Ah!, no trabajas en esa área, por favor pregunta a uno de tus compañeros, para que completes las respuestas del ejercicio

¿Cuáles son estas capacidades y por qué se consideran claves?



Actividad: pensando juntos

Tu facilitador te indicará que te unas a un equipo de trabajo, para realizar la actividad.

Durante 10 minutos platicarás con tus compañeros para responder, en equipo, las siguientes preguntas.

- ¿Qué es una capacidad? _____

- ¿Cuáles son las que existen? _____

- ¿Cuándo las aplicamos? _____

Un representante del equipo dará a conocer sus conclusiones a los demás equipos cuando su facilitador se los indique. Los equipos compartirán sus experiencias durante 10 minutos.

Señalamos que las capacidades clave son atributos que poseen las personas. Son clave por que las aplicamos en el trabajo y en la vida

Proyecto de Instalación de un Sistema de Competencia Laboral en México.

La experiencia histórica acumulada a lo largo del desarrollo del fenómeno de la globalización de mercados y de las evidencias de investigación al respecto, indican una transformación progresiva de las empresas y sus procesos productivos. Estos cambios se manifiestan en diferentes ámbitos: búsqueda de condiciones de ventaja en el mercado, redefinición del papel que desempeña la organización en los procesos productivos y nuevos sistemas de gestión organizacional. Todos estos aspectos se derivan de un enfoque fundamentalmente sistémico, en el cual la estructura relacional y de alianzas dentro y fuera de la empresa, arquitectura organizacional, se convierte en una fuente de renovación productiva fundamental, cuyo principal recurso es la competencia laboral del equipo humano.

Con la intención de coadyuvar al desarrollo económico de México y atender a las tendencias de transformación mundiales, se inician los trabajos para la implementación de un proyecto que promueva la competencia laboral como una estrategia para promover el crecimiento de las diferentes ramas productivas del país, elevar la calidad de su mano de obra y ampliar las posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral.

Este programa nació por iniciativa de los Secretarios de Educación Pública y de Trabajo y Previsión Social en septiembre de 1995. El objetivo del programa es mejorar la calidad de la educación técnica y de la capacitación en México, de manera que satisfaga las necesidades del sector productivo de una forma flexible.

La tarea iniciada cobra forma y adquiere el nombre de proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), el cual está conformado por cuatro componentes:

- a) Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, coordinados por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER. El Sistema de Normalizado de Competencia Laboral, tiene como propósito principal que el sector productivo, conjuntamente con los trabajadores, definan y propongan al CONOCER Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, por rama de actividad productiva, sector, industria o área de competencia. Por su parte, el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, tiene como objetivo definir y establecer mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos, independiente de la forma y lugar en que los hayan adquirido, de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral, a través de Organismos Certificadores reconocidos por el mercado y que no mantengan relación laboral ni de capacitación con los candidatos a certificar.
- b) El componente de Transformación de la oferta de Capacitación y Formación a cargo de la Secretaría de Educación Pública, pretende desarrollar un sistema de formación cuyo énfasis se encuentra en los resultados del aprendizaje, basado en Normas Técnicas de Competencia Laboral y que sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre educación y trabajo a lo largo de toda su vida productiva, asimismo, pretende ofrecer a las empresas los servicios educativos de calidad que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.

-
- c) Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral, a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; tiene como propósito desarrollar el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante el otorgamiento de apoyos económicos, tanto a la población desempleada y trabajadores en activo, como a empresas que participen y promuevan la capacitación y certificación de sus trabajadores.
 - d) Información, Evaluación y Estudios, desarrollado de manera conjunta pero coordinado por la Secretaría de Educación Pública tiene como objetivo establecer un sistema de información en el mercado de trabajo y en los sistemas de formación y capacitación que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del proyecto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a los demás componentes.

Modelo de Competencias Laborales

Competencia se refiere, a la aplicación de los conocimientos y habilidades necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en circunstancias similares. Es la capacidad real para lograr un objetivo en un contexto dado.

Por otra parte, calificación se entiende como el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que un individuo adquiere y posee durante los procesos de socialización y de educación / formación. Es la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto

Competencias básicas: entendidas como los conocimientos y habilidades mínimos para desarrollar una gran variedad de funciones laborales y que facilitan el aprendizaje laboral subsecuente en el contexto de una actividad específica, ya sea en un ámbito de diversificación, transferibilidad o bien, de complejidad.

Competencias genéricas: se refieren a las habilidades y conocimientos que son comunes a un conjunto de funciones productivas relacionadas.

Competencias específicas: son las habilidades y conocimientos que por su nivel de especificidad o especialización, se emplean exclusivamente para el desarrollo de una función laboral.

Las Normas Técnicas se definen mediante el desarrollo de un mapa funcional, donde se establecen, desde la misión principal del sector y de la empresa, identificación del área, funciones clave y subordinadas, hasta llegar a la función

El modelo creado por el CONOCER para la normalización y certificación de competencias laborales puede verse en el siguiente gráfico.

Algunas definiciones del Modelo Mexicano de Competencia Laboral:

Comité de Normalización: Es un organismo representativo de los trabajadores empresarios de un área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, industria o sector. Está acreditado por el CONOCER para definir y presentar propuestas de normas técnicas de competencia laboral. Los comités de normalización disponen del apoyo de instituciones educativas.

Sistema de Certificación de Competencia Laboral: Su propósito principal es lograr el reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su vida, independientemente del modo en que haya sido adquirida, así como de establecer los mecanismos de acreditación de las personas físicas y morales que intervengan en el proceso. La certificación de competencia laboral es voluntaria, realizada por instituciones especializadas, con validez universal y formato único, imparcial y de libre acceso.

Centro de Evaluación: Es una persona moral acreditada por un organismo certificador, que cuenta con capacidad técnica e instalaciones, y que garantiza la calidad para realizar en nombre de éste actividades de evaluación, de conformidad con las normas técnicas de competencia laboral. Cumplen las siguientes funciones: evaluar la competencia laboral de las personas que lo soliciten; asegurar la calidad del proceso de evaluación mediante la verificación interna; capacitar a las personas que todavía no resultan competentes, y capacitar a las personas que resultaron competentes en otras normas de interés para la organización.

Organismo Certificador: Organización privada, autónoma e imparcial, cuyo principal objetivo es la certificación de las competencias laborales de las que disponen las personas, conforme a los lineamientos de una norma técnica de competencia laboral. Es ajeno a los procesos de formación y de capacitación. Se especializa en la evaluación y la certificación de un área o subárea de competencia laboral o en la de conjuntos coherentes de actividades laborales afines. Tiene facultad para acreditar Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.

Desarrollo Humano y Calidad

El desarrollo tecnológico, la globalización de los mercados y de la cultura, la relevancia de la información y del conocimiento en los procesos productivos y sociales, modifican las maneras e entender el mundo y plantean nuevas formas de relación entre las personas.

En la actualidad cambian las pautas culturales, las percepciones sobre la familia, sobre el valor del dinero, la conciencia de lo que es relevante y de lo que es accesorio. Surgen nuevas pautas de acumulación económica predomina el individualismo, se pierde el sentido de trascendencia. Pero paradójicamente, también hay esfuerzos renovados en la lucha por la justicia y equidad, contra los fanatismos y en favor de un progreso científico que beneficie a la humanidad en su conjunto.

En todo esto se aprecian cambios de conducta tras los cuales existen valores que se derrumban y otros que emergen con pujanza: la conciencia ecológica, la preocupación de los derechos humanos, la igualdad de los sexos, la democratización de la información y del conocimiento, la pluralidad, la tolerancia.

En el eje de esta problemática está la preocupación por el hombre y la preservación de la vida. Intentamos ser más, lograr una mejor convivencia, tener mejor calidad de vida y asegurar un desarrollo sustentable.

1. Desarrollo Humano

1.1. Modelo de Desarrollo Humano

¿ Qué es lo que hace diferente al ser humano de los demás seres vivos?

¿ Cuáles son las características que dotan de individualidad a cada hombre y mujer? ¿ Qué tenemos en común todas las personas? ¿Porqué tú eres distinto a los demás? ¿De dónde venimos, qué hacemos aquí, hacia dónde vamos, cómo podemos ser mejores?

Éstas y muchas otras preguntas pasan por nuestra mente cuando nos cuestionamos sobre el desarrollo humano, la calidad y nuestro desempeño laboral. Muchas situaciones nos inquietan y a veces no encontramos respuestas satisfactorias.

En ocasiones las personas están preocupadas por sus problemas que no ven los ajenos, no inspiran la confianza necesaria para plantearles algunos asuntos o sus puntos de vista son tan diferentes a los tuyos que no te comprenden.

El desarrollo humano es un proceso de crecimiento, de descubrimiento, de humanización, de conquista de la libertad, representa el esfuerzo de los hombres y las mujeres por conquistarse

a sí mismos, a través de la inteligencia y el fortalecimiento de la voluntad, con apertura como resultado del amor.

La búsqueda del conocimiento, la verdad, la belleza, la bondad, es una disposición exclusiva del hombre como especie, pero la forma en que ésta se manifiesta individualmente se ve influida por el sistema de relaciones que cada uno establece: la relación con nosotros mismos, con los demás, con la naturaleza, con lo trascendente.

La concepción de ser humano que surge y se expresa en estas relaciones (íntimas, sociales, de producción, de servicio, etcétera) refleja la imagen ideal del futuro que deseamos construir, las formas y los medios que utilizaremos y los insumos que consideramos imprescindibles para lograrlo. Expresa un **perfil de hombre** que encarna convicciones y creencias funcionales a un ideal de sociedad y que integra la conducta colectiva, el comportamiento social y los **valores** deseables.

En una sociedad como la nuestra, los valores expresan el **perfil de hombre** y resultante de un **contexto cultural** y concepto de **nación**.

Los valores se manifiestan en actitudes y grandes habilidades (mega habilidades) de aplicación múltiple, que, conjuntadas, son las que permitirán lograr las capacidades y competencias requeridas. Las denominamos mega habilidades porque facilitan el trabajo, el manejo de lenguajes y el dominio de las disciplinas. Porque son de gran utilidad y trascienden lo teórico. Lo disciplinario y lo científico.

En un desarrollo humano basado en la posibilidad de potenciar las capacidades, la clave reside en cómo conciliar los elementos culturales y valores que permiten preservar lo existente con la ruptura de las barreras que se oponen a la innovación y el crecimiento en humanidad; cómo conservamos elementos esenciales, expresados en normas y pautas sociales y como potenciamos las posibilidades de ejercer la libertad de elección de cada individuo

Esto implica:

- Aprender a aprender
- Aprender a hacer
- Aprender a ser
- Aprender a convivir

Un aprendizaje dirigido a **aprender**, a **hacer**, a **ser**, y a **convivir**, nos permitirá **adquirir conocimientos**, **desarrollar valores**, **establecer relaciones** y **resolver problemas**. De este modo podremos **crecer en humanidad**, **conquistar la excelencia** individual y lograr una convivencia humana, **justa**, **creativa** y **solidaria**.

El desarrollo humano integral, finalmente debe cubrir todas las posibilidades de crecimiento. Por lo general la escuela o la empresa se preocupan por los aspectos cognoscitivos o racionales y en ocasiones el físico, pero olvidan la dimensión afectiva, la que toca a los sentimientos, a la capacidad de amar. Cuando ésta justamente es la que posibilita u obstaculiza que la inteligencia fructifique, la voluntad propicie y el cuerpo rinda, suscitando determinadas conductas, capaces de concretar las intenciones.

Dinámica de reflexión

Grandes interrogantes que surgen al mirarte e indagar sobre ti mismo

¿Quién soy? _____

¿Por qué existo? _____

¿Para qué existo? _____

¿Cuál es el sentido de mi vida? _____

¿Cómo soy? _____

¿Cómo me ven los demás? _____

¿Qué dicen de mí? _____

¿Qué esperan de mí? _____

¿Cómo puedo ser libre? _____

¿Cómo me puedo realizar plenamente? _____

¿Qué puedo hacer por los demás? _____

De estas preguntas:

1.- ¿Cuáles son las más difíciles? _____

2.- ¿A cuáles ya les tienes contestación? _____

3.- ¿Cuáles te desconciertan y no tienes respuesta? _____

4.- ¿Qué otras grandes interrogantes te haces sobre ti mismo? _____

1.2 Naturaleza del ser humano

En diferentes épocas y culturas, los hombres y mujeres han reflexionado sobre lo que es el ser humano y su naturaleza. Para algunos el ser humano es una tabla rasa sobre la cual se puede escribir una historia individual que es prácticamente el reflejo de la sociedad en que vive. Otros afirman que el hombre –hablamos de él en el sentido genérico como especie- es un proyecto que ha visto frustrada su posibilidad de plenitud, pero que contiene en sí mismo una promesa de redención.

Por otra parte, para unos terceros, el ser humano es el resultado de una serie de accidentes improbables que originaron la vida y que, al igual que otras especies del reino animal, resulta

ser sólo un producto más de la evolución biológica. Otros identifican al hombre como una mezcla de herencia y cultura, con raíces biopsicosociales, producto de la cultura y productor de cultura el también. Construye y es construido, con o sin una presencia externa superior. Y así hasta el infinito, cada quien va expresando lo que entiende por su verdad.

¿Qué es el ser humano?

El hombre es un animal sociable

Séneca

Hasta donde sabemos, con las limitaciones propias del físico, medio e inteligencia, el hombre es el único animal que hace historia, que es capaz de crear y valorar la cultura, que construye civilizaciones.

Una de las características de los seres humanos es que nacen con una gran variedad y apertura de disposiciones, no con conductas acabadas y, a diferencia de los demás animales, que muestran tendencias instintivas generalmente incontrolables, los hombres y las mujeres "tienen una considerable capacidad para aprender y para formar conductas nuevas de muy variada complejidad" (Deval).

En gran medida se relaciona con las características anatómicas y funcionales del cerebro, que han posibilitado un extraordinario desarrollo de la inteligencia.

Los hombres conservan tendencias innatas muy básicas, pero la cultura les ha dado formas de manifestarse mucho más variadas que en otros animales y ha hecho que las regulaciones innatas pierdan su efectividad. Los hombres son también más capaces de representarse su propia acción y de anticiparla, así como de elaborar planes complejos para alcanzar sus objetivos. Gracias a ello tienen más posibilidades de elegir, incluso conductas que les pueden provocar perjuicios, es lo que entendemos por libertad.

(Deval, 1994:439)

Calidad y mejora continua.

Mucho se ha hablado en los últimos tiempos de la necesidad que tienen las organizaciones de cambiar para tener buenas posibilidades de competir con éxito en el mercado mundial. Seguramente ha escuchado hablar de Calidad. Control de calidad, Calidad Total, etc.




Actividad: ¿Que es calidad?

Al final de la presentación, identifica cuál es el mensaje sobre la calidad

¿Estás de acuerdo con el mensaje?

¿Es aplicable el concepto de calidad a la vida cotidiana?



Calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas

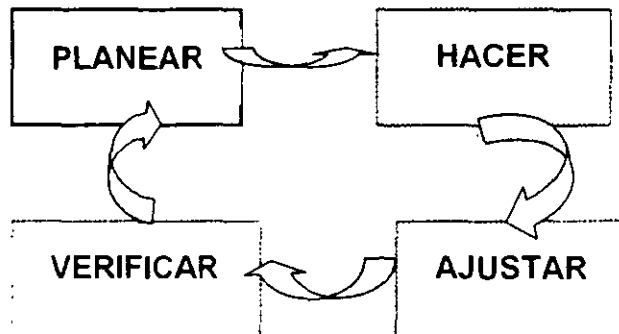
La búsqueda de calidad es un criterio que va relacionado por lo general, a la situación y el estado final de un resultado, por ejemplo, la terminación de un producto o servicio, como el correcto mantenimiento a un equipo de radio o, la ubicación adecuada de los detectores de humo. Pero esta es sólo la visión que tenemos como consumidor o beneficiario final, ya que nos interesa específicamente lo que nos entregan. Para que se realice un trabajo, no importa de que índole, el concepto de calidad debe estar presente a lo largo del proceso de elaboración porque es la suma de los pasos que determinarán la calidad final.

**CALIDAD ES UNA MANERA DE ABORDAR
EL TRABAJO Y LA VIDA COTIDIANA. SIGNIFICA
INTERRELACIONARNOS CON LAS PERSONAS
DE TAL MODO QUE SE SATISFAGAN NUESTRAS
EXPECTATIVAS Y LAS DE ELLAS.**

Para establecer un sistema de calidad, es necesario contar con la participación de todos los miembros de la organización. Partimos de la premisa:

La calidad se construye no se controla.

En las organizaciones, la calidad es observable a partir de sus características de eficiencia y eficacia. Una organización trabaja con calidad cuando, las cosas se hacen bien desde la primera vez, respetando el tiempo establecido, sin repetir las actividades y considerando el ciclo de calidad



Planear: son las acciones que desarrollamos con el propósito de detectar las necesidades del usuario final, Establecer los objetivos, estrategias y acciones para realizar el servicio.

Hacer: Poner en práctica lo planeado, capacitando al personal y contando con los recursos necesarios.

Ajustar: Identificar las acciones a corregir (tanto en la planeación como en la aplicación), mantener las acciones exitosas (reconocimiento) y descubrir las oportunidades de mejora.

Verificar: Mantenerse informado de cómo se está funcionando y evaluar los resultados planeados.

Actividad: Identifiquemos la calidad



Cuándo se habla de calidad en tu organización ¿qué se entiende?

¿ Cómo se procura la calidad en la organización?

¿Sobre quién recae la responsabilidad de la calidad en la DEE?

Tu facilitador te indicará que con tus compañeros de equipo reflexiones sobre el concepto de calidad y construyan uno para presentarlo en la reflexión con los otros equipos de trabajo. Tienes 15 minutos para hacerlo.

¿Quieres anotar la conclusión de tu equipo?



Los esfuerzos por reducir errores, tiempos improductivos, desperdicios, etc., se reflejan en una mejor calidad en los servicios y productos, en menores costos y en mayor productividad. Esto a su vez, refuerza un mejor ambiente de trabajo, crea una sensación de logro y nos motiva a seguir adelante.

Poco a poco los beneficios se van multiplicando, en la medida que todos sigan aprovechando sus conocimientos, energía y ganas de mejorar. Como consecuencia de esto la DEE estará en mejores condiciones para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Beneficios de operación:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de errores. ✓ Reducción de desperdicios. ✓ Reducción de reprocesos. ✓ Reducción de ciclos de procesos ✓ Reducción en los tiempos de entrega. ✓ Reducción en quejas. ✓ Reducción de costos. ✓ Incremento en la calidad de los servicios. ✓ Incremento en la productividad
Beneficios administrativos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovechamiento de conocimientos y destrezas ✓ Rapidez en la toma de decisiones. ✓ Flexibilidad para los cambios. ✓ Oportunidad en la incorporación de nuevas tecnologías
Beneficios en el ambiente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción y orgullo por el trabajo. ✓ Mejores relaciones internas. ✓ Arraigo de los empleados Creación de empleos.

Esto produce una **reacción en cadena**:

- Al mejorar la calidad hay menos repeticiones del trabajo, menos retrasos, menos quejas y mejor uso de los materiales y herramientas. Todo ello hace que los costos disminuyan
- Al disminuir los costos y aumentar la calidad, mejora la productividad.
- Al mejorar la productividad, con servicios y productos de buena calidad y bajo precio, se garantiza la permanencia y mayor participación en el mercado.
- Una mayor participación en el mercado hace posible mejorar la calidad de vida de la gente de la organización y crea nuevos empleos.

Comunicación Efectiva.

Qué entendemos por comunicación.

Los sistemas de comunicación en la organización buscan facilitar la relación entre las personas y entre éstas y su trabajo para lograr los resultados previamente establecidos. La necesidad de una comunicación más efectiva, se vuelve relevante y compleja, cuando participan más personas, ya que existe una mayor división del trabajo y por lo tanto, se requiere un mayor esfuerzo para que la información llegue a todos.

La comunicación se establece cuando hay un mensaje que transmitir y se tiene una finalidad, por ejemplo: Darse a entender, provocar emoción en el receptor o influir sobre sus comportamientos. Todo ello, en una situación de trabajo tiene directa relación con los contenidos y organización del mismo.

Para que los mensajes logren llegar a todos y regresen, se cuenta con diversos instrumentos, por ejemplo: memorándums, juntas, pizarrones, boletines, etcétera.

Pero hay otros instrumentos que nos dicen qué, cómo, para qué hacemos las cosas, estos son los procedimientos, hojas técnicas, hojas de procesos, requerimientos de almacén, etc.

Lo más importante no es solo obtener información, sino la retroalimentación y participación de todos, ya que las propuestas, sugerencias y quejas, orientan la toma de decisiones y es un elemento para la evaluación del logro de los objetivos de la organización.

Los seres humanos nos comunicamos continuamente y utilizamos diversas maneras para expresar nuestros intereses, sentimientos, ideas y pensamientos y, esto, nos confiere superioridad sobre los demás seres vivos.

Las organizaciones requieren generar diferentes sistemas para organizar su trabajo. Estos sistemas se diseñan y articulan entre sí con el fin de que nos apoyen en el logro de los propósitos y los resultados, generales, por áreas y de las personas.

Entre los sistemas más importantes se encuentran los siguientes:

- Desarrollo de Recursos Humano (capacitación, incentivos, contratación, reclutamiento y selección)
- Desarrollo tecnológico
- Comunicación (interna y externa)
- Mejora continua

La comunicación es un proceso en el cual un **emisor** (fuente de información), actúa hacia un receptor de información; esta acción tiene un objetivo, influir en las actitudes, sentimientos, pensamientos o acciones del **receptor** (individuo, grupo social, máquina o sistemas. El emisor puede ser una persona o un grupo social. Sin importar si es una emisión individual o colectiva, es necesario utilizar una serie de medios o canales tales como equipos electrónicos, sistemas, maquinas, etcétera

En la comunicación se pueden distinguir los siguientes aspectos:

- Es un movimiento de información entre un emisor y un receptor.
- Es un proceso dinámico, permanente e innato a las personas.
- Se provoca una reacción, se establece la reciprocidad (ida y vuelta) de información.
- Existe una finalidad de regulación, influencia o control de las actividades o comportamientos del receptor.

La comunicación se establece cuando existe un **mensaje** que transmitir y se tiene una finalidad. Las posibilidades de comunicación del ser humano son muchísimas, por lo cual existen diferentes tipos de mensajes (visuales, sonoros, táctiles, olfativos) relacionados con las capacidades de hombres y mujeres para conectarse sensorialmente con el mundo externo. Hay que tomar en cuenta que los medios técnicos de comunicación extienden el alcance de los sentidos de las personas hasta cualquier punto de la superficie del planeta e inclusive fuera de él.

Los **canales** y modos de comunicación se refieren a los mecanismos físicos de comunicación. Estos pueden ser, como habíamos señalados, canales naturales directos o artificiales es decir un sistema técnico construido para la comunicación. Ejemplos de canales de comunicación

son: las ondas sonoras; las ondas electromagnéticas que conduce la señal de radio, radar, televisión y telefonía; las pulsaciones de láser conducidas por las fibras ópticas; las conexiones y componentes del sistema eléctrico de un aparato de telecomunicaciones, el texto impreso en un libro.

UN FLUJO DE INFORMACIÓN RECORRE UNA SUCESIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN, EN EL CAMINO ENTRE UN EMISOR Y UN RECEPTOR

El mensaje es lo que une al **emisor** con el **receptor**, el **canal** es el vehículo.

Los sistemas de comunicación llevan la información desde un emisor, por un medio de transmisión, hasta un receptor. La información se codifica para ser emitida y se decodifica en el receptor, necesariamente, para ser comprendida. Es por ello que existen los lenguajes, los que funcionan como los códigos que nos posibilitan esa comprensión.



Actividad: identifiquemos como y con qué nos comunicamos en nuestra organización

En 15 minutos, analiza con tus compañeros de equipo cómo es la comunicación en el lugar de trabajo. Respondan colectivamente las siguientes preguntas.

¿Qué canales de comunicación son los más empleados en tu organización?

¿Qué símbolos convencionales existen en tu organización y qué comunican?



Estos símbolos que te comunican:







Situaciones que generan mala comunicación.

- La persona que emite el mensaje pone más interés en éste que en la persona que es su receptor; esto es que sabe muy bien lo que quiere decir, pero no lo expresa adecuadamente para que el receptor lo entienda.
- La fuente o emisor le pone más atención al canal que al receptor; por ejemplo, cuando un directivo de una organización (fuente) solo se comunica con sus trabajadores (receptores) por escrito y no establece un dialogo directo con ellos

En la organización, al igual que en cualquier otro lugar o situación, este proceso es el vehículo más inmediato para establecer contacto con nuestros compañeros, supervisores, jefes, clientes, etc.

Interacción grupal

Los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Una comunicación efectiva es la que genera cambios en el comportamiento del receptor, estos pueden ser negativos o positivos.

Eficacia en la comunicación.

Solo comunicándonos efectivamente, cada uno de nosotros sabremos, que resultados está dando nuestro trabajo y cómo influye en el trabajo de los demás.

"DE MI TRABAJO DEPENDE EL TRABAJO DE OTROS"

La comunicación en la organización es el conjunto de, instrumentos, técnicas y actividades, encaminadas a facilitar y agilizar la transmisión de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o de la organización, o entre la organización y su medio, con el fin de que la organización cumpla con más **eficiencia** y **calidad** sus metas.

Finalmente destacaremos que las organizaciones existen dos tipos de comunicación igualmente importantes:

La **interna**, que es cuando la información está dirigida al personal que labora en ella (trabajadores, secretarías, directivos, gerencia), y pretende crear y mantener buenas relaciones entre y con sus miembros; para lograr los objetivos y resultados que se han planeado. Para ello, señalábamos utilizan diferentes medios.

La comunicación **externa** se dirige a los diferentes públicos o actores existentes en el contexto, con los cuales interactúa la organización. Por ejemplo profesores, alumnos, proveedores, instituciones gubernamentales, beneficiarios de los servicios, etc. En la comunicación externa tenemos que incluir todas aquellas estrategias que buscan lograr una buena imagen de los productos y servicios que prestamos.

Es suficiente con la imagen, ¿tú que piensas?




La **decisión** es una acción que realizamos frente a una idea, actividad, contingencia y/o emoción.



¿Reconoces esta respuesta? No hice tal cosa por que no estaba mi jefe para decirme qué hacer y cómo hacerlo.

Alguna vez lo viviste tú o lo observaste como respuesta de algún compañero de trabajo. En 10 minutos cuéntanos tu experiencia:



A series of horizontal lines for writing, with a small icon of a hand holding a pen at the top right.

¿Esa respuesta es adecuada a una persona que aporta su **autonomía** en el trabajo? Recuerda que la autonomía es la capacidad de aportar tus capacidades en beneficio de la construcción de resultados individuales y colectivos.

La autonomía es sustantiva para la implementación de la calidad, como viste en el apartado correspondiente a ese tema. Pero no se puede ejercer si no existe la delegación de toma de decisiones en el trabajo.

Para delegar decisiones, es necesario que cuentes con los instrumentos de trabajo correspondientes y que des seguimiento permanente a las actividades y funciones que has delegado.

Otro elemento importante para delegar en una organización, es constantemente compartir las razones de las cosas o decisiones que uno toma. Por ejemplo si un subordinado o un compañero nos hace una propuesta de mejora y la vamos a implementar:

✓ ***Informa a tus superiores quién es el propietario de esa idea o propuesta.***

Si no la puedes implementar

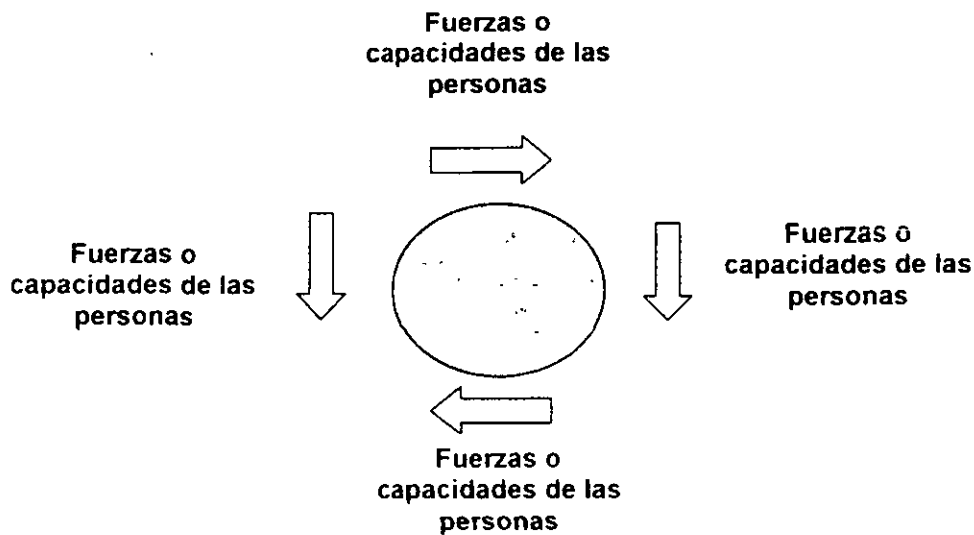
✓ ***Comunica a la persona que te la proporcionó, las razones por las cuales no es aplicable en ese momento, cuándo puede serlo o, definitivamente, por qué no es aplicable nunca.***

Con ello dignificas el trabajo tuyo y de los demás. Apoyas la comprensión de las responsabilidades y, a su vez, informas de las políticas o procedimientos que no han quedado suficientemente claros o los cambios que ha habido en éstas.

LOS EQUIPOS QUE COMPARTEN UNA FINALIDAD SE CARACTERIZAN POR UNA
B. EN LA COMUNICACION GRUPAL

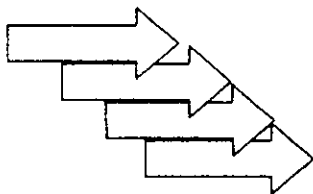
.Trabajo en equipo.

En la mayoría de los equipos la energía se encauza en diferente dirección, en este tipo de equipo hay un desperdicio de energía, puede haber mucho interés y empeño en los participantes pero este no da resultados eficaces.



Cuando todos tienen una dirección común y clara, las energías se alinean (armonizan) y articulan en torno del objetivo, por lo que hay menos desperdicio de energía, un propósito común y una visión compartida que permite complementar esfuerzos. Así no hay sacrificios personales a la visión de equipo, sino que ésta es una extensión de su visión personal.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de crear los resultados que los miembros realmente se proponen. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida.



La alineación es la condición para que la potencia de individuo infunda potencia al equipo

El aprendizaje en equipo supone, habilidades, aptitudes y conocimientos individuales. Es una disciplina colectiva, lo que implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos:

- ✓ El **diálogo** es la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde escuchamos a los demás y construimos a partir del acuerdo de las perspectivas colectivas y no de las individuales.
- ✓ En la **discusión** se presentan y defienden diferentes puntos de vista y se busca encontrar la mejor perspectiva para respaldar la toma de decisiones.



Actividad: Discutimos o dialogamos sobre la toma de decisiones con relación a los servicios que prestamos

En trabajo en equipo durante 15 minutos analiza con tus compañeros la calidad de los servicios que presta tu área de trabajo. Construyan una conclusión y escribanla en una hoja de rotafolio para que los demás equipos la vean.

Respondan a las siguientes preguntas

1. ¿Para llegar a esa conclusión, discutieron o dialogaron?
2. ¿Todos los miembros de equipo aportaron ideas para construir la conclusión?
3. ¿Si no fue así, expliquen las razones?

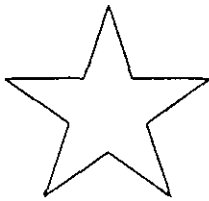
Como cualquier actividad el trabajo en equipo requiere de la práctica,
de aprender a aprender en conjunto.

Estructura del equipo de trabajo.

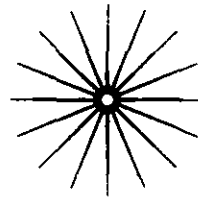
Los grupos de trabajo son equipos formados espontánea o deliberadamente, los cuales tienen una tarea que cumplir en un lapso de tiempo

Los parámetros de aprendizaje son determinados en ocasiones por el número de gentes que conforman los equipos, en otras, por los intereses que unen a los integrantes del mismo. Las actividades en grupos pequeños ofrecen varias ventajas:

- ✓ En los grupos pequeños la gente tiene menos oportunidad de evitar la participación.
- ✓ Los participantes tienden a hablar deliberadamente sobre un aspecto concreto que les ayuda a plantear conclusiones.
- ✓ La gente siente más responsabilidad personal en cuanto al éxito del trabajo, en los grupos grandes sucede lo contrario.
- ✓ La participación en las tareas incrementa notablemente el compromiso individual



grupo pequeño



grupo grande

Cuando hay más participantes se vuelve más compleja la red de comunicación

Definición de funciones.

La afinidad y las habilidades interpersonales de los miembros de un equipo de trabajo, son el elemento clave del desempeño de las organizaciones.

Si como miembros de un equipo nos interesamos por los objetivos de la organización y estamos **comprometidos** con ellos, nos esforzaremos más y, lograremos alcanzar las metas que de manera colectiva nos hemos propuesto.

El compromiso lo lograremos si:

Identifico que mi interés y el interés del equipo se complementan.

Conozco mis responsabilidades y recuerdo que la responsabilidad se comparte.

Declaro lo que estoy dispuesto a dar de mí, para el logro de los objetivos.

Aprendo a escuchar y comunicarme.

Respeto a los demás, descubro y fomento las oportunidades de colaboración

Participo activamente e impulso a los demás a la participación activa y entusiasta.


Comparto logros y soy responsable de mis errores.

Doy confianza y me intereso por los demás



Actividad: ¿Estas comprometido con tu trabajo?

Analiza, de manera individual, los puntos que orientan el compromiso con el trabajo y compara estos puntos con la relación que tu tienes con tu trabajo. Anota en tu Manual cuáles de ellos sí cumples. Tienes 10 minutos para realizarlo.

..... 

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Diseña un plan de mejora para tu compromiso con el trabajo.



Interacción grupal.

“Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos”.

El núcleo de la interacción grupal reside en que todos los miembros de un equipo les agrade lo que están haciendo juntos, esto conlleva a crear un afán competitivo común, fuertes vínculos sociales, y mutua confianza en la capacidad ajena.

Los miembros de un equipo tienden a compartir el mismo patrón motivador. Son competitivos y justos cuando se trata de asignar a cada uno la tarea más adecuada a sus habilidades, destrezas, etc.

Características.

- Combinan el trabajo con las relaciones personales.
- Colaboran, compartiendo planes, información, ideas y recursos.
- Promueven un clima agradable y cooperativo.
- Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.

Cuando nos integramos como equipo, pasamos por diferentes fases o etapas.

- **Individualista:** cuando se inicia el equipo cada quien se preocupa por el papel que jugará dentro del equipo. Aun no se tiene un objetivo común, sino un objetivo e interés personal.
- **Identificación:** con el paso del tiempo se logra una mutua aceptación de los miembros, y por lo general se forman pequeños subgrupos.
- **Integración:** Se encuentra un objetivo común. El equipo cuenta ya con algunas experiencias y empieza a satisfacer sus necesidades personales y como grupo de trabajo.

Los equipos más efectivos son aquellos en donde, se desarrolla espontáneamente una estructura en la que una persona articula los esfuerzos de todos: un líder que es el que proporciona la coordinación que constituye el secreto de la cooperación y el consenso.

Pero un líder **no** actúa como el cerebro del grupo, ni toma decisiones autónomas; sino que es el constructor del consenso, logra que todos compartan una misma misión, objetivos comunes y plan de trabajo común. La visión orientadora es quizá la contribución más importante del líder.

Existen muchos elementos relevantes para que un grupo sea efectivo, pero nada tiene mayor peso que el elemento humano; cómo interactúan entre sí y con aquellos que tienen contacto con el equipo



Actividad: Estudio de caso



Lee individualmente el estudio de caso en 5 minutos. Para sacar las conclusiones y contestar las preguntas que encontrarás al final del mismo, hazlo en equipo. Tienes 15 minutos para trabajar con tus compañeros.

En la Petrolera de Tukbuntú, por ser una organización nueva, los trabajadores estaban muy emocionados con esta prospera fuente de empleo. Cada uno quería aportar sus experiencias previas de trabajo y lo que había aprendido en ellas. Así, para hacer las peticiones de equipos, el supervisor de área, el técnico Carlos Ponce, decidió hacer la requisición correspondiente y sin consultar a sus superiores. Pensó, me voy a adelantar y así podemos iniciar más rápido las operaciones.

Hemos hablado del trabajo, ¿cómo podríamos definirlo?

El trabajo es un espacio de interacción entre las personas y entre estas y sus contextos, en el cual se forman, crea, recrean y transforman así mismas y a la realidad que las rodea

Entonces trabajo es: el arte, la música, las actividades sociales las actividades comunitarias, las actividades religiosas, las actividades políticas y el empleo. En todas ellas nos relacionamos con otras personas para lograr resultados en los cuales todos estamos de acuerdo.

El empleo es un trabajo remunerado.

Bibliografía

- De la Torre Z. *Taller de análisis de la comunicación 1*. Ed. Mc. Graw Hill. México 1996
- Deval Juan. *El desarrollo humano*. Siglo XXI. Madrid. 1994
- Díaz Bordenave j., y H.M. Carvalho. *Planificación y Comunicación*. Editonal Don Bosco. Quito, Ecuador, 1978.
- CONALEP, *Desarrollo Humano y calidad*. Editorial Publicaciones Cultural. México, 1998
- Fernández C.C. *LA comunicación en las organizaciones*. Ed Trillas. 5a.reimpresión. México 1999
- García M.L. *La comunicación, una experiencia de vida. Manual de trabajo en grupos*. Ed Plaza y Valdés, Universidad Iberoamericana México, 1996.
- Maddux R B *Cómo negociar con éxito*. Grupo Editorial Iberoamérica, Serie 50 minutos. México, 1998.
- Kinsey G.C. *Cómo dirigir para lograr el compromiso*. Grupo Editorial Iberoamérica, Serie 50 minutos México, 1998.
- Senge Peter *La Quinta disciplina*. Ed. Granica.
- Scott D *La satisfacción del cliente*. Grupo Editorial Iberoamérica, Serie 50 minutos. México, 1998
- Zimmerman A *Gestión del cambio organizacional*. Caminos y herramientas. Ediciones Abya-Yala. Quito, Ecuador, 1998.