



## Adiestradores de alto impacto

**Bárbara Vilá Zorrilla, PhD**

Coach y consultora

Sambodhi Mindful Business LLC

P.O. Box 78 Manatí, PR

[www.sambodhipr.com](http://www.sambodhipr.com)

[barbara@sambodhipr.com](mailto:barbara@sambodhipr.com)

787.969.7878



A través de dinámicas, ejercicios de aplicación y preguntas de reflexión lograrás:

1. Identificar los elementos estratégicos para diseñar adiestramientos de impacto.
2. Reconocer los conceptos y principios del aprendizaje de adultos.
3. Reconocer los pasos para realizar un diseño instruccional de adiestramiento.
4. Aplicar las técnicas de enseñanza-aprendizaje y el manejo de participantes.
5. Reconocer las estrategias de comunicación verbal y no verbal para mantener el enfoque y participación de la audiencia.
6. Identificar los niveles de evaluación de adiestramientos en lo relacionado a la satisfacción, el aprendizaje y la transferencia.

 Notas



## INTRODUCCIÓN

### ADIESTRAMIENTOS DE IMPACTO

 Notas

Un adiestramiento de impacto es aquél que está sustentado por el análisis y la integración de elementos estructurales como contenido y evaluación según los objetivos, visuales de alto impacto, así como también una buena comunicación durante el proceso activo de enseñanza aprendizaje. El mismo debe contener soluciones y estrategias optimas integrando el aprendizaje de adulto y los recursos de apoyo disponibles.

En la mayoría de las ocasiones, los adiestramientos requieren el insumo y la colaboración entre expertos de contenido, diseñador, facilitador y algunos supervisores. Esto con el fin último de lograr un adiestramiento alineado a las necesidades de los participantes y de las expectativas de la organización. Este grupo de planificación debería tener conocimientos generales de los participantes, sus experiencias y sus necesidades de aprendizaje individuales y colectivas.

Una vez analizadas las necesidades de la audiencia y definido el plan de trabajo, entonces se está listo para preparar el adiestramiento aplicando los pasos de diseño instruccional del Modelo ADDIE, el estándar utilizado en adiestramiento. Un buen diseño de adiestramiento permitirá al adiestrador seguir con seguridad el mapa trazado para que se logre el aprendizaje. Además del mapa, se necesita buenos vehículos o facilitadores que conduzcan el mensaje de aprendizaje con efectividad. El facilitador o adiestrador es el vehículo que da el toque final para que el adiestramiento tenga un impacto positivo en el negocio.

El adiestrador debe desarrollar muchas competencias (conocimientos, destrezas y comportamientos) que harán que su gestión sea efectiva. Un adiestrador debe tener alto conocimiento del tema, ser un excelente comunicador, tener buen manejo de la audiencia y administrar efectivamente las técnicas de enseñanza y de evaluación de adiestramientos.

Durante este taller tendrás la oportunidad de autoevaluar y maximizar esas y otras destrezas de adiestramiento a fin de lograr que tu desempeño como adiestrador sea exitoso.

## ANÁLISIS DE NECESIDAD

El análisis de necesidad nos ayuda a establecer cuál es la brecha entre el estado deseado y el estado actual de los participantes. Al conocer las competencias que los participantes deben desarrollar para lograr el estado deseado u óptimo, logramos diseños efectivos y de impacto. Los diseños de adiestramientos de impacto son aquellos que atienden las necesidades y que logran un cambio significativo en el desempeño y conducta de los participantes.

A través de la aplicación o utilización de diferentes herramientas o instrumentos se debe identificar las necesidades de aprendizaje. Para lograrlo deberás analizar a la audiencia y estudiar la tarea que estos realizan en relación con el tema del adiestramiento. El análisis de necesidades es el primer paso para realizar antes de comenzar el diseño instruccional del adiestramiento.

### Análisis de la audiencia

Estudiar a los participantes te permitirá conocer sus necesidades y expectativas en torno al tema o las competencias que se pretenden desarrollar en el adiestramiento. Para realizar un diseño certero se debe entender el perfil de la audiencia y las razones por las que va a participar de la experiencia de aprendizaje.

Preguntas sugeridas:

- ¿Quiénes son los participantes?, ¿qué tipo de educación tienen?
- ¿Qué experiencias y conocimientos tienen en tema?, ¿han sido adiestrados previamente?
- ¿Qué limitaciones tiene la audiencia? (tiempo, accesos tecnológicos, localización, etc.)
- ¿Qué características de comportamientos y emociones tienen?, ¿cuáles son sus motivadores?, ¿son tecnológicos o tradicionales?, ¿qué métodos de aprendizajes les motiva?
- ¿Cuáles son las competencias finales que se quiere observar en los participantes?, ¿cuál es la conducta esperada en el área de trabajo una vez completada la experiencia de aprendizaje?

### Análisis de la tarea

En el análisis de tarea se identifican los pasos que debe seguir una persona para completar una tarea o proceso. Estos pasos deben estar detallados y expresados en forma clara, sencilla y concisa. Cuando no

existe una tarea específica, el análisis debe estar enfocado en las necesidades de competencias esperadas al finalizar la experiencia de aprendizaje.

Preguntas sugeridas:

Realiza un análisis de brecha comparando los comportamientos esperados vs los actuales, en relación con estándares de calidad y pasos medulares de la tarea o procedimiento. Utiliza herramientas como la observación, el insumo de los supervisores y métricas de la empresa.

1. ¿Cuáles son los errores o desviaciones más comunes en la tarea según el análisis de brecha o la investigación realizada?
2. ¿Cuáles son la causa de esas desviaciones o errores en la tarea?

Identifique los factores:

- Falta de conocimiento (¿Sabe?)
- Pobre supervisión y corrección, falta de recursos apropiados o completos, carencia de destrezas (¿Puede?)
- Comportamiento inapropiado, falta de motivación o interés (¿Quiere?)

Antes de entrar a la fase de diseño, es importante analizar los factores organizacionales y de la audiencia. Considera cómo aprenden los adultos y como conducir adiestramientos fáciles y significativos.

## TEORÍA DE APRENDIZAJE DE ADULTOS

Si deseas tener un adiestramiento de impacto, es importante comprender cómo los adultos aprenden y retienen información. En general, los adultos necesitan una participación activa y deben comprender la relevancia de la información para su trabajo u organización a fin de que puedan retener la información recibida para luego aplicar o transferir a sus gestiones de trabajo. Pero, ¿qué es aprendizaje?

### Aprendizaje

Aprendizaje es el proceso a través del cual se modifican y adquieren habilidades, destrezas, conocimientos, conductas, y valores, como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento, y la observación. Por tanto, el adiestramiento debe ser un proceso que proporcione práctica y experiencia directa para fomentar el aprendizaje.

Nuestro cerebro nos permite procesar cierta cantidad de información. Cada persona filtra y procesa la información recibida de diferente

manera según sus experiencias, conocimientos y motivaciones. Mientras más sentidos y medios existan, aumenta la probabilidad de recordar mejor la información. Según los estudios estos son los porcentos de retención según los sentidos:

- 20% al oír
- 30% al ver
- 80% al oír, ver y hablar
- 90% al oír, ver, hablar y hacer

Las personas tienen diferentes estilos de aprendizaje. Unos prefieren escuchar, otros leer ellos mismos los conceptos, y otros hacer. Lo ideal es combinar estrategias de aprendizajes multisensoriales. Existen varias teorías que responden a los diversos estilos de aprendizaje.

Los adultos aprenden de manera distinta a los niños. Los adultos no son tan simples como los niños que se pueden entretener y aceptan conceptos e ideas pues carecen de experiencias y conocimientos previos. Al aprendizaje de adulto se le conoce como andragogía y fue introducido como concepto entre los años 70 y 80 por Malcolm Knowles. No obstante, existen otras teorías relacionadas que describiremos a continuación.

## Teoría de Andragogía

Malcolm S. Knowles, decía que los adultos:

1. Les gusta la autonomía en su proceso de aprendizaje.
2. Necesitan ver la relevancia del aprendizaje para su propia experiencia de vida.
3. Aprenden mejor cuando su aprendizaje es voluntario y tienen cierto control de este.
4. Les gusta aplicar su propia experiencia y conocimiento cambiándolos con el nuevo aprendizaje que reciben.
5. Relacionan el aprendizaje a las tareas o la experiencia en el trabajo.
6. Aprenden mejor en climas cooperativos que fomenten la experimentación.

## Teoría transformacional

La teoría transformacional fue desarrollada por Jack Mezirow en 1990, se basa en la construcción y diseño de procesos de aprendizajes que:

- generan cambios en perspectivas, y

- esquemas mentales en adultos que tienen resistencia a los cambios.

Se basa en la creencia de que el aprendizaje se logra cuando un nuevo concepto se imparte sobre una experiencia o conocimiento anterior. Un nuevo conocimiento puede llevar al descubrimiento de nuevas formas de hacer las cosas, nuevas creencias o concepciones.

Para lograr esto, el diseño del adiestramiento debe proveer el espacio y la reflexión para que se den estos nuevos esquemas dando paso a la flexibilidad y apertura de ideas.

Esta teoría se centra en tres aspectos:

1. La comprensión de nuevos conceptos y el cambio de patrones de pensamiento y lograr despertar la curiosidad por aprender y aplicar nuevos conceptos.
2. Fijar la importancia del nuevo conocimiento con motivación. Esto se logra adjudicando valor o beneficio en la ejecución de la tarea.
3. Reforzar el pensamiento crítico permitiendo debatir ideas y reflexionar para evaluar sus creencias y pensamientos.

## Teoría experiencial

El aprendizaje experiencial sostiene que los adultos aprenden mejor adquiriendo y sintetizando nuevos conocimientos a través de la asimilación de sus propias vivencias. Esto quiere decir que se aprende mejor haciendo, o "Learning by doing".

El autor de esta teoría, David Kolb, dice que para los adultos ningún concepto plasmado en los libros podrá aprenderse más rápido y claramente que experimentándolo en el entorno real.

Por tal razón, este aprendizaje se considera más activo y fácil al ponerlo en práctica en su puesto de trabajo. Este tipo de aprendizaje relaciona también los viejos conocimientos con los nuevos, pero de manera aplicada.

Autores como **David Kolb** dividen el desarrollo de este tipo de aprendizaje en cuatro fases fundamentales:

1. Experiencia o acción que genera el aprendizaje. Los adultos aprenden mejor cuando hacen o practican a través de la simulación de situaciones reales que puedan ser recordados y que proporcionen alguna información relevante.

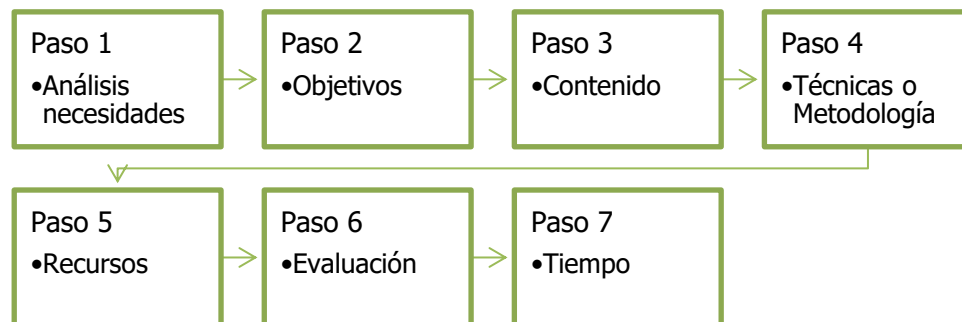


2. Observación y reflexión de experiencia vividas. Los adultos pasan a observar y reflexionar sobre sus experiencias y los efectos o consecuencias de estas.
3. Conceptualización de los elementos abstractos aprendidos en la realidad. Para facilitar esto, el diseño del adiestramiento debe promover que los participantes expongan sus conclusiones o pensamientos concretos que le dirijan a ejecutar dichos conceptos.
4. Experimentación o vivencia de actividades y prácticas que le permitan aplicar en concreto lo aprendido. Se trata de generar nuevas experiencias que constituirán la base para adquirir nuevos conocimientos de manera cíclica.

 Notas

## PREPARACIÓN DE ADIESTRAMIENTOS

Los pasos para la preparación o diseño de adiestramientos presenciales están contemplados en el modelo de adiestramiento ADDIE. Estos pasos puestos en tabla nos servirán de guía o mapa para trazar contenidos y metodologías alineadas a los objetivos que queremos lograr.



### Paso 1: Análisis de necesidades según la audiencia y la tarea

Ver explicación y preguntas sugeridas para el análisis de necesidades antes provista.

### Paso 2: Definición de objetivos

Los objetivos del adiestramiento son los que van a definir el diseño. Éstos nos ayudan a definir qué se necesita hacer para llenar o satisfacer las necesidades encontradas en el análisis. Los objetivos es lo que deseamos que el participante logre en el adiestramiento. Es el compromiso que hacemos con el aprendiz. Los objetivos tienen que ser evaluados durante o al finalizar el adiestramiento.

El objetivo expresa: ¿qué se desea lograr?, ¿cómo será evaluado?, ¿con qué (medio) será evaluado?

 Notas

Para redactar los objetivos de aprendizaje se sugiere utilizar la Taxonomía del doctor Benjamín Bloom, de la Universidad de Chicago (USA). Bloom clasifica los objetivos según lo que se quiere lograr durante el proceso de aprendizaje en el participante. Estos verbos sugieren que el participante, al realizar la actividad propuesta, va a adquirir nuevas destrezas, conocimientos y/o actitudes, según la necesidad.

Bloom identificó tres (3) dominios de actividades educativas:

1. **Cognitivo**, se refiere a los conocimientos necesarios para realizar la tarea.
2. **Psicomotor**, tiene que ver con las destrezas o habilidades necesarias.
3. **Afectivo**, se refiere a las conductas o actitudes que el participante necesita para la tarea o el cambio.

Un buen objetivo tiene los siguientes elementos:

- **Verbo** - Identifica el comportamiento deseado a través de un verbo de acción. Para definir verbos de acción cognitivo, de destrezas y de conductas, puedes utilizar como referencia el Modelo de la Taxonomía de Bloom.
- **Medio** - Se caracteriza por condicionar la experiencia de aprendizaje a un escenario, canal o contexto específico. Por ejemplo: ejercicios de aplicación, escenarios reales, simulados, casos, entre otros. El medio es el vehículo a través del cual se logra el objetivo.
- **Criterio** - Representa el nivel de eficiencia o ejecución deseado. Un criterio, por lo general, está definido por número de veces que debe completar un proceso, el número de errores aceptables, la frecuencia del comportamiento, entre otros.

### Paso 3: Definir y categorizar el contenido

En este paso se valida el contenido y los objetivos del aprendizaje con los expertos de contenido (SMEs). Para la definición del contenido se debe:

1. Decidir qué será lo más adecuado para las necesidades de aprendizaje de los participantes.
2. Identificar la cantidad de contenido necesario según el tiempo provisto para el adiestramiento.
3. Comenzar con el contenido que ya conocen los participantes para luego progresar el tema poco a poco hasta lo desconocido.
4. Desarrollar el contenido en orden de pasos a seguir si el contenido es un proceso.
5. Realizar un mapa mental donde organice la tormenta de ideas para el contenido ideal.
6. Eliminar el contenido que no es necesario según las necesidades del participante.
7. Realizar un bosquejo del contenido en orden lógico.

### Paso 4: Definir las técnicas o metodología

Determinar la metodología, medios y técnicas para llevar el mensaje. En adiestramientos presenciales, las técnicas más utilizadas son:

1. **Rompe Hielo o ejercicio inicial** para animar y relacionar a los participantes con el tema a desarrollar.

Ejemplos:

- Actividades o juegos físicos que su aprendizaje se relacione con el tema de adiestramiento.
  - Reflexiones sobre citas, cortes de películas, poemas, canciones, etc.
  - Anécdotas o historias relacionadas al tema.
  - Reacción, interpretación de dibujos, diagramas, fotos, etc.
  - Videos cortos (segundos).
  - Estadísticas o resultados de estudios.
  - Presentación y expectativas de los participantes.
2. **Juego de roles o dramatización** de una situación, breves escenas representadas por dos o más personas con el propósito de analizar una situación de la vida real, seguida por una discusión.

Pasos para seguir en el uso de la técnica:

- Establecer reglas y criterios de evaluación.

- Evaluar la situación sin ridiculizar, siguiendo los criterios de evaluación establecidos.
  - Definir el problema o situación de escena (“briefing or warming up”) entre los participantes.
  - Repartir los roles o decidir los actores entre los participantes.
  - Realizar la escena de roles.
  - Evaluar según los criterios establecidos. Ofrecer retroinformación positiva primero y luego recomendaciones de mejoras.
3. **Trabajo en subgrupos** con el fin de lograr la participación de la audiencia en su totalidad. Un subgrupo debe estar compuesto de un mínimo de dos (2) personas y un máximo de seis (6). De esta forma se retiene más lo que se aprende, se desarrollan ideas creativas, se acelera el aprendizaje colectivo y se logra cubrir más contenido.
4. **Simulaciones** son ejemplos o prototipos de escenarios de trabajo donde el participante practica las destrezas necesarias. Se le da la oportunidad de aplicar lo aprendido y refinar las destrezas en un escenario parecido al real, pero sin tener que pagar el precio de un error. Recibe retroinformación positiva y constructiva para perfeccionar la tarea.

Pasos para seguir:

- Preparar la situación real de trabajo y definir criterios de evaluación.
  - Diseñar preguntas guías y datos necesarios para entender la simulación.
  - Ejecutar la simulación y evaluar.
5. **Casos para estudio** consiste en una narrativa de situación o eventos donde involucra gente y que requiere análisis para llegar a una solución. Un caso se utiliza para fortalecer los puntos en una lectura, discusión o una lectura asignada.

Reglas:

- Adaptar el caso a los participantes y al tema.
- Utilizar con grupos de líderes o profesionales con destrezas analíticas.
- Diseñar casos breves, de pocos tecnicismos y que puedan aplicarse en el trabajo.
- Redactar buenas preguntas de análisis y aplicación.

6. **Ejercicios o elementos virtuales** es la integración o combinación (blending) de elementos de eLearning o virtuales en el adiestramiento presencial. Ejemplo: Ejercicio de selección múltiple o identificación (hot spot) para validar un conocimiento durante el adiestramiento.
7. **Juegos didácticos** es una técnica de enseñanza a través de la diversión cuyo fin es que los participantes aprendan algo específico de forma lúdica. Fomentan la capacidad mental y la práctica de conocimientos en forma activa. Es más fácil recordar algo divertido y entretenido.

Reglas:

- Comunique en detalle las instrucciones.
- Explique el objetivo o meta final.
- Ofrezca una explicación analizando los resultados del juego y campando este con los aprendizajes del adiestramiento.

## Paso 5: Recursos y materiales

Existen variedad de recursos y materiales que facilitan el adiestramiento. Es importante identificarlos para asegurar la disponibilidad de estos. Algunos de estos son:

1. **Rotafolio** (libretón o easel pad)
  - Se utiliza para atraer la atención de los participantes sobre los puntos de aprendizaje.
  - No sobrecargar de información en el rotafolio. Menos es mejor que mucho.
  - Cuidar la claridad y el tamaño de la escritura al escribir en rotafolio.
  - Utilizar colores oscuros como el negro, marrón o azul marino para escribir las palabras. Utilizar otros colores para subrayar, dibujar o hacer diagramas, tablas o gráficas.
2. **Apoyo visual** con programa de computadora (PowerPoint)
  - Utilizar temple alineados a la imagen corporativa.
  - Utilizar letras claras en fondos oscuros, o letras oscuras en fondos claros.
  - No hacer uso excesivo de imágenes.
  - Presentar una gráfica a la vez en cada pantalla.

- Letras tamaño 20 a 24 en el texto. Texto con 6 viñetas (bullets) con 6 palabras promedio. Letras de los títulos en tamaño 36 o 40.
- Evitar el uso excesivo de los efectos especiales. Distrae mucho a la audiencia cuando la persona que expone está enfocada mucho más a la tecnología que al proceso de comunicación con ella.

## Paso 6: Evaluación del adiestramiento

La evaluación es un proceso estratégico y planificado, en el cual se miden los resultados de una intervención de aprendizaje o un programa a través de la recopilación de datos para determinar el valor de este. Cuando el propósito es evaluar la efectividad de un programa se le conoce como evaluación sumativa y se utiliza para tomar decisiones respecto a mejoras al programa de adiestramiento, su permanencia o eliminación.

Por otro lado, la evaluación formativa se efectúa de forma continua con el propósito de evaluar el proceso de adiestramiento y determinar la consistencia, calidad y enfoque de las experiencias o metodologías de aprendizaje. La evaluación debe estar atada a los objetivos trazados desde un inicio. En esta etapa nos aseguramos de incluir ejercicios o pruebas para validar la adquisición de aprendizaje o el logro del objetivo haciendo preguntas como:

- ¿Cuán satisfecho están los participantes con el adiestramiento?
- ¿Qué lograron aprender los participantes?
- ¿Qué pondrán en práctica los participantes en su rol o tarea?

La evaluación tiene varios niveles desarrollados por el experto Donald Kirkpatrick en los años 60'.

### Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick

Existen diferentes paradigmas y acercamientos a los procesos de evaluación, desde los más sencillos hasta los más complejos. Uno de los más completo y respetado de los modelos de evaluación son las cuatro (4) niveles o etapas de Kirkpatrick. El modelo es una guía para identificar información cualitativa y cuantitativa de los resultados de la evaluación desde el impacto en el individuo hasta la organización. Los niveles de evaluación son: reacción, aprendizaje, transferencia e impacto (beneficio).

A continuación, describiremos los primeros dos niveles.

## Nivel 1 - Reacción

El primer nivel de evaluación, según Kirkpatrick, evalúa la reacción o actitud de satisfacción de los participantes hacia la experiencia de aprendizaje. Este es el nivel más básico y más comúnmente utilizado. Contesta a la pregunta: ¿cuán satisfecho está el participante con el adiestramiento? Tiene como beneficio establecer mejores estándares de calidad en el adiestramiento. Algunos de los elementos que se evalúan son: comunicación del facilitador, manejo de la audiencia, materiales de referencia, metodología, objetivos, etc.

### Herramientas para evaluación

Al finalizar cada sesión o experiencia de aprendizaje se puede administrar una de las siguientes herramientas:

- Cuestionario con escala numérica de satisfacción.
- Cuestionario escrito con preguntas de satisfacción.
- Reflexiones individuales y grupales, orales o por escrito.
- Tirillas cómicas (faces) para expresar satisfacción.

## Nivel 2 - Aprendizaje

El objetivo de este segundo nivel es medir el aprendizaje, cambios en actitudes y aumento en las destrezas como resultado del programa. Contesta a la pregunta: ¿cuánto aprendió el participante de las técnicas, datos, recomendaciones o situaciones presentadas durante la experiencia de aprendizaje?

### Herramientas para evaluación

La evaluación de aprendizaje puede ser durante a través de ejercicios de aplicación o puede ser después a través de pruebas u otras herramientas como:

- Post-pruebas para comparar conocimiento, destrezas o actitudes con alguna prueba previa al adiestramiento.
- Diarios reflexivos
- Presentaciones de aprendizaje
- Demostraciones (observaciones de facilitador, supervisor o *coach*)
- Proyectos de aplicación
- Cuestionarios con preguntas de aprendizaje
- Autoevaluación de destrezas adquiridas

- Evaluación de pares

## Paso 7: Tiempo instruccional

El tiempo instruccional está enmarcado en la cantidad de contenido y en el tiempo de disponibilidad de los participantes. La distribución del tiempo de todo el adiestramiento es una de la forma de cómo se puede organizar los temas y las actividades de adiestramiento.

Algunas formas de distribuir el tiempo son:

- Dividir horario en periodos regulares de menor duración que la hora, por ejemplo, una hora dividida en tres lapsos de 20 minutos.
- Asignar el tiempo de acuerdo con la importancia de los objetivos y al tipo de actividades que realizará para lograr ese objetivo.
- Considerar la cantidad de participantes para asignar el tiempo para las actividades o ejercicios.

## COMUNICACIÓN EN EL APRENDIZAJE

### Expresión no verbal (corporal)

La comunicación no verbal dice más que mil palabras y es parte integral de una buena comunicación a la hora de adiestrar o enseñar para que otros aprendan. Los componentes de la comunicación no verbal:

1. **Imagen** - Vestimenta adecuada y arreglo personal que proyecte profesionalismo. Se sugiere utilizar colores neutrales o sólidos como el negro, marrón, azul, gris y crema. Evite los colores brillantes.
2. **Gestos** - Realizar ademanes espontáneos y controlados. Evitar gestos excesivos. Los gestos deben ser congruentes con el mensaje verbal.
3. **Postura** - Una postura erguida refleja seguridad.
4. **Movimientos** (kinésica) - Dan energía a al mensaje de aprendizaje. Se debe cambiar y moverse por el salón con propósito y con seguridad. No haga movimientos rítmicos que distraigan a la audiencia.
5. **Manos** – Sostener las manos en posición de apertura. No cruzar, ni amarrar, ni esconder las manos.



6. **Cercanía** – Acercarse a la audiencia para que capture su atención, pero respetando el espacio personal.
7. **Contacto visual** - Sostener el contacto visual entre 4 y 5 segundos con cada persona que mire en la audiencia.

 Notas

A la hora de interpretar o darle acción al adiestramiento con la voz y la expresión corporal, lo importante no es que lo hagas bien o mal; lo importante es que actúes verdaderamente natural.

## Expresión verbal

La voz es la expresión lingüística que utilizamos para llevar un mensaje verbal. Gracias a la voz nos podemos expresar. La voz existe gracias a nuestras cuerdas vocales que son músculos que hacen vibrar la voz. Pero ellas no funcionan solas, sino que necesitan de todo nuestro sistema respiratorio (pulmones, boca y aire) para emitir los sonidos.

Existen tres (3) aspectos a considerarse para ofrecer al receptor (audiencia) una comunicación verbal efectiva. Éstos son:

### Relajación y respiración diafragmática

- **Relajación** - Ayuda a que nuestros pensamientos fluyan con mayor facilidad y flexibilidad. También, es importante relajar los músculos faciales para lograr concentración en la respiración y de esta manera lograr buena emisión de voz.
- **Respiración** - Sin movimiento de aire no hay sonido. En la producción del habla ese movimiento comienza en el tórax que contiene los órganos respiratorios como los pulmones.
- **Pulmones** - Funcionan como una bomba que controla la presión de aire que entra y sale por la boca y la nariz. Los sonidos se producen comúnmente durante la respiración.

### Dicción y articulación

Pronunciación clara y elocución fácil. Para una buena dicción es necesario tener los músculos faciales relajados: la lengua, los labios, y la mandíbula.

- **Articulación** – Requiere abrir y mover la boca para emitir los fonemas.
- **Dicción** (oratoria) – Darle ritmo a la palabra con la respiración, la entonación y modulación de la voz.
- **Pronunciación** (acento) – Emitir todas las letras de las palabras para lograr una mejor comprensión del mensaje y neutralizar el acento.

## Proyección

- **Tono de la voz** (registro de la voz) – Utilizar un tono de voz moderado y adecuado según la cercanía de la audiencia.
- **Entonación** - Matices que se le dan a las palabras para expresar con naturalidad, énfasis o drama el mensaje de aprendizaje.
- **Velocidad** – Cuán rápido o lento debemos emitir las palabras. Se sugiere una velocidad moderada para evitar la falta de emisión de sonidos (palabras incompletas).

## MANEJO DE PARTICIPANTES

### Técnicas para el manejo de audiencia

El tamaño de la audiencia impacta directamente la preparación de la presentación. Con grupos pequeños la presentación deberá ser más interactiva a través del uso de preguntas y discusiones.

1. Audiencia grande (15 o más personas)
  - Utilizar micrófono si es necesario. Asegúrese que todos le pueden oír.
  - Resumir y repetir los puntos claves o importantes.
  - Utilizar gráficas y visuales para capturar la atención.
  - Utilizar matices y tono moderado para proyectar su voz si no tiene micrófono.
  - Realizar gestos y movimientos grandes.
2. Audiencia pequeña (2 a 14 personas)
  - Recibir a los participantes mientras van llegando.
  - Mantener el contacto visual.
  - Observar las reacciones de los participantes.
  - Permitir la participación de la audiencia realizando preguntas.
  - Utilizar un tono de voz armonioso y movimientos o gestos pequeños.



## Ejercicio: Manejo de audiencia

**Instrucciones:** Identifica acciones para el manejo efectivo de los participantes según sus conductas.

Notas

Conductas	Manejo adecuado
Participa demasiado	
Hablan y ríen entre si	
Tímido o participa poco	
Divaga cuando habla	
Indiferente	
Aburridos	
En contra posición	
Pregunta demasiado	



## Ejercicio: Manejo de audiencia

**Instrucciones:** Reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos y contesta las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las fortalezas que tengo como adiestrador?, ¿qué cosas hago bien?
2. ¿Cuáles son las destrezas o conductas que debo cambiar o mejorar?
3. ¿Qué acciones debo realizar para cambiar esas conductas?, ¿qué puedo hacer diferente para manejar mejor a la audiencia?

