

37
2uy



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

TEORIA DE DINAMICA DE GRUPOS PARA LA CAPACITACION

FALLA DE ORIGEN



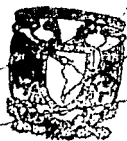
AGO. 23 1990

SECRETARIA DE
ASUNTOS ESCOLARES

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LIC. EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
LETICIA ROSAS OLVERA

MEXICO, D. F.



1990

FACULTAD DE FILOSOFIA
Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA
COORDINACION



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
Introducción	1
 I.- Metodología de la capacitación	
1.1 La capacitación como formadora del hombre	5
1.2 La psicopedagogía de los adultos	12
1.3 El proceso lógico de la capacitación	21
 II.- El proceso de instrucción	
2.1 El concepto moderno de aprendizaje	34
2.2 Enseñanza y motivación	43
2.3 Planeación de la sesión instruccional	50
 III.- Enfoques teóricos para el estudio de los procesos de grupo	
3.1 Psicología Social	63
3.2 La Sociometría de Moreno	67
3.3 Teoría de los Grupos Operativos	74
3.4 La Teoría del Campo de Lewin	79
3.5 Teoría de dinámica de grupos para la capacitación	84

IV.- Comprensión de la conducta de los grupos de instrucción	
4.1 Concepto de grupo	92
4.2 Propiedades de grupo	101
4.3 El liderazgo	108
4.4 Diferenciación de roles	115
V.- Conducción dinámica de grupos de instrucción	
5.1 Técnicas de dinámica de grupo	126
5.2 Selección de las técnicas de dinámica de grupo	131
5.3 Aplicación en los grupos de instrucción	137
VI.- Aplicaciones prácticas	
a) Técnicas de rompimiento de hielo	144
b) Técnicas de comunicación	154
c) Técnicas en las que intervienen expertos	161
d) Técnicas para propiciar el trabajo grupal	173
e) Técnicas de evaluación	193
Conclusiones	201
Bibliografía	205

INTRODUCCION

El objetivo primordial del proceso de capacitación es desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes del recurso más importante de cualquier organización: el hombre. Por ello, la capacitación debe ser considerada como un proceso continuo y dinámico de enseñanza-aprendizaje, que tiene como finalidad formar al hombre dentro de su centro de trabajo.

El propósito del presente trabajo es ofrecer a aquellas personas que se dedican a la capacitación laboral algunos elementos teóricos sobre la dinámica de grupos, que les ayuden a comprender mejor los procesos grupales e individuales y la dinámica a que dan lugar, con el fin de conseguir las metas de aprendizaje.

En el Capítulo I, "Metodología de la capacitación" analizamos por qué la capacitación es un proceso que forma al hombre en su centro de trabajo; la psicopedagogía de los adultos y el proceso lógico que se sigue al elaborar los programas de capacitación.

En el Capítulo II, "El proceso de instrucción" presenta-

mos el concepto moderno de aprendizaje; la relación que existe entre la enseñanza y la motivación; y los elementos que debemos considerar al planear la sesión instruccional.

En el Capítulo III, "Enfoques teóricos para el estudio de los procesos de grupo" exponemos diversas corrientes teóricas que han interpretado los fenómenos grupales: la Psicología Social, la Sociometría de Moreno, la Teoría de los Grupos Operativos de Pichón-Riviere, la Teoría del Campo de Lewin y la Teoría de Dinámica de Grupos.

El Capítulo IV, "Comprensión de la conducta de los grupos de instrucción" aborda el concepto de grupo; las propiedades de grupo; la función de liderazgo y los diversos roles o papeles que desempeñan los miembros de un grupo.

El Capítulo V, "Conducción dinámica de grupos de instrucción" está dedicado a señalar qué son las técnicas de dinámica de grupo; qué criterios debemos considerar para seleccionar las técnicas más adecuadas; y bajo qué lineamientos debemos aplicarlas en los grupos de instrucción.

Por último, en el Capítulo VI "Aplicaciones prácticas" presentamos en forma ilustrativa algunas técnicas de dinámica de grupo que propician el rompimiento de hielo, que promueven

la comunicación, así como también, técnicas en las que inter
vienen expertos, técnicas que propician el trabajo grupal y
técnicas de evaluación.

I.- METODOLOGIA DE LA CAPACITACION

1.1 LA CAPACITACION COMO FORMADORA DEL HOMBRE

El mundo está en constante transformación, la aceleración de los cambios implica que los conocimientos, las ideas y las costumbres se vayan modificando. Ante estos cambios, se ha hecho manifiesta la necesidad de que las organizaciones implanten y desarrollen el proceso de capacitación, para que los trabajadores se actualicen y se adapten a las circunstancias que implican dicho cambio, así como también para que tenga una repercusión directa en la productividad de las organizaciones.

La forma de hacer una labor cambia, porque existen cambios de maquinaria, de instrumentos, de métodos de trabajo o de simplificación de éste; por lo cual es necesario capacitar, para enseñar los nuevos métodos y técnicas, ya que del proceso de capacitación puede depender el éxito del cambio.

Actualmente, el proceso de capacitación constituye un factor de progreso y representa el medio más eficaz en el trabajo para que el hombre se adapte a los cambios que genera la realidad social. Esto significa que "vivimos en una sociedad donde los cambios científicos y las innovaciones tecnológicas alteran de manera significativa la producción y la vida de los individuos y de los grupos sociales".

¹ O'SULLIVAN RYAN, JEREMIAH. La formación para el trabajo en Venezuela, p. 53.

De tal modo que, a medida que transcurra el tiempo, el hom
bre seguirá capacitándose, porque él es un ser activo y creati
vo que no puede permanecer indiferente ante los cambios; siem
pre se ha preocupado por obtener mayores conocimientos de la
naturaleza y del medio ambiente en que vive y trabaja.

Para que podamos precisar la importancia y el impacto que
la capacitación tiene en la formación y desarrollo del hombre,
es necesario que definamos los términos: capacitación, adies-
tramiento y desarrollo. Existen varias acepciones en torno a
estos términos, esto ha provocado confusiones entre quienes se
dedican a esta función dentro de las organizaciones; por ello,
sin pretender hacer un análisis riguroso de estos términos, pa
ra fines de este trabajo, definiremos los conceptos de la si-
guiente manera:

La **capacitación** es la actividad educativa mediante la cual
el hombre aprende o adquiere conocimientos, habilidades y acti
tudes, que coadyuvan a su formación. La capacitación es una
actividad que se planea y se basa en necesidades reales de una
organización, con el fin de mejorar la calidad e incrementar la
productividad del trabajo, prevenir riesgos y accidentes de tra
bajo, y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

El objetivo principal de la capacitación es actualizar y
perfeccionar los conocimientos y habilidades del ser humano en

su actividad que realiza, así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella. Con la capacitación el hombre puede elevar su nivel educativo, conocer y eliminar las deficiencias en el desempeño de su puesto de trabajo.

El **adiestramiento** consiste en adquirir destrezas y habilidades, mediante una práctica de trabajos de carácter muscular o motriz. El adiestramiento se requiere para el desarrollo de las funciones de un puesto concreto y determinado.

En este sentido, Ruz Sánchez hace una clara distinción de los términos capacitación y adiestramiento:

Es necesario reservar el término capacitación para referirnos exclusivamente a los programas y procesos que, buscando el desarrollo o aprendizaje de conductas específicas para la vida del trabajo, incluyen necesariamente una formación de carácter general tendiente al desarrollo personal y social del individuo. A su vez, los programas que sólo pretenden la mayor eficiencia del trabajador, a través de un proceso que sólo busca hacerlo más "hábil" o más "diestro" en las técnicas productivas, debieran ser denominados como programas de adiestramiento. ²

Ahora bien, el **desarrollo** tiene mayor amplitud aún, es el proceso que tiende a lograr la maduración y superación integral del hombre. Implica la adquisición de conocimientos, habilidades y el crecimiento de las capacidades del hombre dentro de la organización.

El término capacitación abarca los términos adiestramiento y desarrollo, ya que es un proceso continuo y dinámico de enseñanza-aprendizaje, por medio del cual un individuo o grupo de ellos van adquiriendo conocimientos que actualizan o perfec

² RUZ SÁNCHEZ, JOSÉ. La capacitación laboral: adiestramiento o educación de adultos?, p. 72.

cionan su quehacer laboral, social y familiar. Es decir, en cualquier modalidad formativa, la capacitación se erige como una acción sistematizada tendiente a dotar al hombre, de conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes, para lograr los objetivos de la organización y alcanzar el desarrollo integral del hombre.

Desde esta perspectiva, hablar de capacitación es referirse a un proceso continuo y dinámico que tiene como finalidad educativa, formar al hombre dentro de su centro de trabajo. Porque la capacitación es un derecho de quienes se encuentran realizando un trabajo productivo; este derecho se fundamenta en el objetivo de que todo proceso de capacitación debe formar hombres y mujeres aptos para integrarse a la vida activa y productiva de la sociedad. Porque "el trabajo productivo así considerado, no significa desarrollar sólo actividades de utilidad social y económica, sino el desarrollo conjunto de actividades educativas en la dirección de un aprendizaje...".³

La capacitación como acción educativa requiere ser visualizada como una actividad que promueve el desarrollo del hombre, el cual es el recurso central de cualquier organización.

Cabe señalar que, la capacitación no sólo debe tener en cuenta que el hombre mejore su eficiencia en beneficio de la

³ SIMONE, J.A. DE. La educación y el mundo del trabajo, p. 10.

productividad laboral, sino que además debe ser considerado en su cabal dimensión humana. Porque la capacitación como factor educativo, debe tender a ser un proceso educativo más integral, "debe buscar el perfeccionamiento de un ser humano que no se agota sólo en la dimensión productiva; el hombre tiene otras facetas o dimensiones que cualquier proceso de capacitación de be tratar de abarcarlas, en una perspectiva más integral, si es que se acepta la idea de que la capacitación es educación".⁴

Para que este objetivo se cumpla eficaz y eficientemente, la organización necesita planear lo que va a enseñar, cómo lo debe hacer, a quién y para qué, es decir, debe elaborar sus pro gramas de capacitación en función de las necesidades del hombre y de la organización. Porque la persona que asiste a un curso de capacitación, espera un buen programa planeado, que pueda crear las condiciones de un ambiente de autodesarrollo, que le dé estímulos y facilidades de perfeccionarse como ser humano.

Por ello, un buen programa de capacitación debe promover la comunicación, la comprensión, la participación, la interacción, estimular el pensamiento, engendrar nuevas ideas y ofrecer a todas las categorías un medio de propia expresión.

Con la continuidad de este proceso de capacitación, el hombre conoce la importancia de su trabajo, trascendencia, ubi

⁴ RUZ SANCHEZ, JOSE. Op. cit., p. 71.

cación en la sociedad, adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de su trabajo. En efecto, el hombre es más apto para realizar su trabajo, es más eficiente, está más motivado para trabajar, tiene seguridad en sus tareas, puede tener promociones y por consiguiente, aumento salarial; en síntesis tiene mayor oportunidad de desarrollo.

Con la capacitación el hombre forma, consolida e inrementa su sentido de responsabilidad, se enriquece con conocimientos científicos y tecnológicos, eleva su nivel cultural, adquiere hábitos de limpieza, de compañerismo, de aprecio, de atención, de iniciativa y de cuidado. Asimismo, la capacitación permite al hombre convivir con otros, aprender de las experiencias y criterios de los demás.

Por lo anterior, podemos resumir que la capacitación constituye un factor de formación que contribuye, ventajosamente, a la formación integral del hombre. Se puede lograr este objetivo, "por medio del desarrollo de programas educativos, que contemplen una adecuada selección de contenidos y la utilización de metodologías activas".⁵

El proceso de capacitación debe ser concebido dentro de un concepto amplio de desarrollo integrado, armónico e indenpen

⁵ SIMONE, J.A. DE. Op. cit., p. 9.

diente que tenga por eje central la valoración de la persona en sus distintas dimensiones y la satisfacción de sus necesidades fundamentales.

La capacitación ha de procurar el desarrollo continuo del ser humano, en el acrecentamiento de sus facultades, capacidades y valores que lo habiliten para enfrentar todo tipo de problemas y cuestionamientos, independientemente de conocimientos y entrenamientos especializados. Porque "el hombre que aprende pasa así a ser el gestor principal de su propio crecimiento en el saber, pues ante la avalancha de informaciones y destrezas cuyo manejo exige la sociedad de hoy, sólo potenciando la capacidad de cada cual para buscar y emprender su ruta de formación, se podrá cumplir con la aspiración de la educación."⁶ Por esto, el proceso de capacitación debe brindar los medios necesarios para que el hombre cumpla con este fin.

⁶ DUCCI, MARIA ANGELICA. Algunos conceptos de trabajo y su vinculación con la educación en los países de América Latina, p. 70.

1.2 LA PSICOPEDAGOGIA DE LOS ADULTOS

Como quedó asentado anteriormente, la capacitación es un proceso que se genera y se realiza en el propio ámbito laboral, para que el adulto adquiera los conocimientos y las habilidades que le ayuden a tener un mejor desarrollo, tanto individual como social.

En este sentido, el proceso de capacitación se circunscribe en el contexto de la educación de adultos, la cual es concebida como "cualquier acción educacional, enmarcada como proceso organizado de educación, destinada a los adultos".⁷

La edad adulta es una etapa "en la que el hombre y la mujer se encuentran en la plenitud de sus posibilidades de aprender, no por mera repetición o imitación -como ocurre en el niño y también en los animales superiores-, sino de una manera plenamente humana, o sea, por medio de un aprendizaje reflexivo, que les permite aprender...".⁸

De tal manera que, el proceso de aprendizaje debe ser planificado y organizado de acuerdo con su situación de adultos. Porque el adulto es el eje central de formación en los eventos

⁷ Cfr. SCHUGERENSKY LIENBERG, DANIEL. Educación básica para adultos, p.11.

⁸ LUDOJOSKY, ROQUE L. Andragogía o educación del adulto, p. 118.

de capacitación, él es el sujeto receptor dinámico de la enseñanza. Por lo tanto, nos debe interesar cómo es, qué piensa y qué hace, es decir, resulta imprescindible que conozcamos las características intelectuales y psicológicas de aquellos a quienes se dirige la enseñanza.

El resultado de esta consideración nos lleva a abordar la psicopedagogía de los adultos, la cual "se interesa principalmente en los factores de orden psicológico o pedagógico que facilitan o bloquean las comunicaciones en la red delimitada por los cuatro polos - educadores, educandos, objeto de estudio y entorno -".⁹

Esto significa que, para que se realice eficazmente la tarea de capacitación, es de vital importancia que el personal involucrado en ella, tenga plena conciencia de que la capacitación logrará acercarse más a los objetivos establecidos, en la medida en que los programas se fundamenten en los factores psicopedagógicos que facilitan o promueven el aprendizaje de los adultos.

La psicopedagogía de los adultos señala que, la edad adulta es una fase en la que el hombre se encuentra en posibilidades de aprender, porque la educación del adulto no termina cuando deja la escuela para incorporarse al medio productivo, sino

⁹ LEON, ANTOINE. Psicopedagogía de los adultos. p. 47.

que es un proceso que continúa durante toda su vida, en el que adquiere constantemente diferentes aprendizajes.

El adulto, en general, está necesitado de diversos aprendizajes educativos o formativos para su propio desarrollo, el cual es necesario no sólo desde su perspectiva individual sino también de su propia comunidad, dado que sin un desarrollo personal adecuado, parece imposible integrarse activa y creativamente a la sociedad.

En este orden de ideas, el adulto debe prepararse constantemente, para responder con plenitud a las distintas situaciones de la vida. Debe perfeccionar o actualizar sus conocimientos, aptitudes y actitudes, y en un sentido más amplio, debe "conseguir una constante renovación de hábitos y costumbres, aspirando siempre a un perfeccionamiento que, en el hombre, no puede ser sino un objetivo de madurez y realización". 10

Uno de los aspectos más importantes derivado de lo anterior, es el de que todo hombre puede aprender en cualquier lugar y a cualquier edad. El hombre aunque sea física y cronológicamente adulto, siempre puede ser más culto, responsable, equilibrado y apto. A lo largo de toda su vida, existen diferentes y variadas modalidades educativas para lograrlo, el hecho es que debe continuar su educación, ya que la educación de los

¹⁰ ADEMI. Teoría y práctica de la formación de adultos, p. 184.

adultos "se funda en concebir una educación integrada en la vida misma del individuo".¹¹

Varias investigaciones han demostrado que la educación del adulto debe responder a necesidades inmediatas que presenta el sujeto en el proceso educativo. Esto significa que al formular los objetivos de aprendizaje se debe tomar en cuenta: el acervo cultural del país, la psicopedagogía del adulto, la sociología y la economía de la región.

Además, los contenidos temáticos que se enseñen, deben conectarse con alguna situación de la vida real; porque el adulto posee un saber y una experiencia individual y colectiva que es necesario recuperar como fuente de aprendizaje. Asimismo, se deben aprovechar como medios de aprendizaje, los recursos de la comunidad en que vive el adulto; con el fin de vincular estrechamente la teoría con la práctica tendiendo siempre hacia la reflexión y a la acción, como procesos simultáneos.

Desde esta óptica, Antoine León afirma que:

Un adulto necesita, cuando aprende algo nuevo, relacionarlo con todo lo que sabe... la gente grande tiene necesidad de demostraciones más concretas, de palpar, de manosear, de ver los movimientos, porque quieren comprender a fondo... la gente grande trata de entender, y cuando no pueden, ellos mismos hacen las preguntas. ¹²

¹¹ CASTREJON DIEZ, JAIME. Educación permanente, p. 8.

¹² LEÓN, ANTOINE. Op. cit., p. 85 y 86.

Porque el proceso de aprendizaje involucra a la persona completa en interacción con su medio ambiente. Además, la mente del ser humano es activa, esto es, el adulto no sólo aprende por repetición o imitación, sino que su ser está dispuesto para el aprendizaje reflexivo y crítico; por consiguiente, el aprendizaje más efectivo y duradero es el que se da a través del descubrimiento y la investigación, en torno a la resolución de situaciones problemáticas relevantes para el sujeto adulto o su comunidad.

A partir de lo expuesto, mencionaremos algunos de los factores de orden psicológico o pedagógico que bloquean o dificultan el proceso de enseñanza-aprendizaje de los adultos:

- Hace años que los adultos dejaron de estudiar, y por ello han olvidado muchos de los conocimientos que adquirieron anteriormente.
- Los adultos por lo general, no tienen hábitos de estudio.
- Los exámenes generan en los adultos, temores y ansiedades.
- Durante los cursos, temen hacer el ridículo frente a los demás.
- A menudo sucede, que ignoran parte del vocabulario que

se emplea en los manuales y textos de instrucción.

- A los adultos les es difícil tomar notas y apuntes.
- Generalmente, no saben, ni desean trabajar en equipo.
- Los adultos no disponen de tiempo suficiente para estudiar en su casa. Ya supone un gran esfuerzo por parte de ellos, encontrar tiempo para asistir a un curso de capacitación.
- Cuando están cansados, presentan las siguientes características: nerviosismo, somnolencia, falta de atención, imágenes perturbadoras (problemas laborales, familiares, etc.).
- Resulta difícil conseguir que asimilen nuevamente el conocimiento correcto, porque a diferencia de los niños, los adultos ya tienen conocimientos inexactos o parciales de la realidad.

Hemos señalado factores de orden psicológico o pedagógico que dificultan el aprendizaje de los adultos, ahora presentaremos aquellos que por lo contrario, facilitan o promueven el proceso de enseñanza-aprendizaje de los adultos:

- No hay edad límite para adquirir nuevos conocimientos, que favorezcan el desarrollo individual y social del adulto.
- Los conocimientos que posee el adulto quedan pronto anticuados u obsoletos. Por tal razón, es necesario que el adulto actualice o perfeccione sus conocimientos.
- El instructor debe inculcar en los adultos, la necesidad de educarse y perfeccionarse continuamente.
- El instructor no debe tratar a los adultos como si fueran niños.
- Es importante que el adulto, adquiera hábitos y desarrolle capacidades como: espíritu de iniciativa, deseo de actualizarse, juicio crítico y objetivo, saber expresarse, saber trabajar en equipo, etc.
- El instructor debe promover la dinámica del grupo. Debe crear un clima de confianza y optimismo, que facilite la interacción entre los miembros del grupo.
- El instructor debe procurar ir de lo fácil a lo difícil, de lo concreto a lo abstracto.

- Es adecuado que el adulto demuestre los conocimientos y experiencias que ya posee.
- Durante la formación, el adulto adquiere mayor conciencia de sus posibilidades y se informa de los medios de perfeccionamiento o de promoción que estarían a su alcance.
- El adulto estudia si cree que las enseñanzas son útiles. Porque el estudio le cuesta sacrificio (económico, tiempo,...), sólo persevera si cree en su utilidad.

Además de considerar estos factores psicopedagógicos que facilitan o promueven el aprendizaje de los adultos, es necesario que para que se den las condiciones básicas del aprendizaje, el adulto tenga deseos de aprender, reconozca la necesidad de obtener diferentes respuestas que le permitan integrar los conocimientos con su experiencia, a fin de aplicarlos a la solución de sus problemas y especialmente que recupere o mantenga la confianza en su capacidad de desarrollo.

Arturo Esperón¹³ señala el perfil del adulto que debe surgir de las acciones educativas encaminadas a la formación de los adultos: la educación deberá tender a facilitar un ambiente educativo en donde el sujeto aprenda a participar,

¹³ ESPERON V., ARTURO. Educación permanente y universidad, p. 28.

aprenda a trabajar colectivamente, aprenda y perfeccione su sen
tido crítico de la realidad, aprenda a investigar, a cuestionar
y discutir razonadamente, a obtener conclusiones de su experien
cia y de la experiencia de los demás. Estas premisas son muy
importantes para que el adulto alcance por sí mismo niveles de
iniciativa, de autonomía intelectual y de creatividad.

De esta manera, el aprendizaje no es entendido sólo en tér
minos de adquisición acumulativa, sino más bien en forma de
creación personal y colectiva. Por ello, la capacitación labo
ral debe proporcionar a los adultos de manera continua los me
dios necesarios para la realización de un proceso educativo per
manente.

Podemos concluir que el hombre puede alcanzar su plenitud
humana educándose sistemáticamente en la juventud y posterior
mente durante toda su vida. Asimismo, los sistemas de capaci
tación deben fundamentarse en una educación que esté centrada
en el sujeto que aprende, conociendo sus características psico
intelectuales y poniendo énfasis en el aprendizaje, más que
en la enseñanza.

1.3 EL PROCESO LOGICO DE LA CAPACITACION

La capacitación es el proceso mediante el cual se interviene sobre los trabajadores para desarrollar sus capacidades humanas, productivas y creativas. Su propósito es integrar al sujeto a su comunidad en las dimensiones social, cultural, tecnológica, científica y política.

Para ello, debemos considerar que el aspecto metodológico de la capacitación laboral es fundamental para la praxis educativa en una concepción que pretende la formación integral del ser humano, en una época en que la transmisión de conocimientos y la adquisición de ciertas destrezas nunca serán suficientes.

Por este motivo, para que los programas de capacitación resulten lo mejor posible tanto para el trabajador como para la organización, es necesario seguir adecuadamente las siguientes etapas que los conforman:

- a) Investigación para determinar las necesidades reales de capacitación
- b) Planeación

c) Programación

d) Ejecución

e) Evaluación

**a) INVESTIGACION PARA DETERMINAR LAS
NECESIDADES REALES DE CAPACITACION**

Para elaborar un programa de capacitación es necesario, en primer lugar, determinar las necesidades reales de capacitación, mediante una investigación que proporcione la descripción detallada y precisa de las actividades en las que se debe capacitar a los trabajadores, el número de posibles participantes y sus características.

Porque toda organización debe satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras. "Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la capacitación, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los trabajadores."¹⁴

La investigación de necesidades de capacitación trata de

¹⁴ CENAPRO-ARMO. Subsistema de capacitación; sistema de relaciones laborales, p. 67.

establecer qué conocimientos, técnicas y habilidades hacen falta al trabajador para ejecutar más eficientemente su trabajo.

Las necesidades de capacitación varían no sólo para puestos en diferentes niveles de la jerarquía de la organización, sino también para personas específicas. En consecuencia, las actividades de capacitación deben ser diseñadas para ajustarse a estas necesidades individuales y específicas.

Para determinar las necesidades reales de capacitación es necesario hacer una planeación que sirva de guía para realizar las actividades de una manera organizada, que repercuta en el logro de los resultados previstos. Dicha planeación debe consistir en:

- Plantear objetivos que señalen lo que se obtendrá al término de la detección de necesidades de capacitación.
- Determinar los pasos que se seguirán para la detección de necesidades de capacitación y las técnicas que se utilizarán para recopilar la información que sea indispensable.
- Tomar en cuenta al personal que será necesario para la realización de las actividades y para proporcionar datos que puedan ser de utilidad.
- Determinar los recursos materiales que se utilizarán en las actividades; como mesas, locales y apoyos de instrucción.

- Especificar algún instrumento de control en donde se registren las actividades, los recursos y la duración prevista en las actividades. 15

Por medio del análisis de las siguientes fuentes de información podemos determinar las necesidades de capacitación:

- La observación, revisión y evaluación del trabajo ejecutado por el trabajador.
- La información de los propios trabajadores. En muchas ocasiones ellos mismos conocen sus deficiencias y pueden informar y solicitar la capacitación que requieren.
- La observación de la conducta del trabajador, esto es, los hábitos, costumbres y formas de actuar del empleado pueden poner de manifiesto necesidades de capacitación.
- El análisis de la clasificación y descripción de puestos.
- El análisis de la organización (políticas, planes, programas, métodos y procedimientos).

- La información que proporcionan los jefes inmediatos o supervisores del trabajador.
- La evaluación y seguimiento de los propios programas de capacitación.
- Los niveles de seguridad e higiene industrial.
- La expansión y crecimiento de la organización.
- El personal de nuevo ingreso.
- Los avances tecnológicos.
- Las promociones, desplazamientos y reubicaciones.

Las técnicas para determinar las necesidades reales de capacitación se deben aplicar ajustándolas a las características y disponibilidades que ofrezca la organización. Entre las técnicas e instrumentos más utilizados en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación están las siguientes:

- Entrevista individual
- Entrevista de grupo
- Aplicación de encuestas y cuestionarios

- Inventario de habilidades
- Listas de verificación
- Aplicación de evaluaciones y pruebas
- Consultoría y asesoría externa
- Datos estadísticos

La información obtenida de la investigación de detección de necesidades de capacitación debe ser presentada en un informe, que incluya los resultados y los pasos que se siguieron para llegar a ellos. En este informe se determina quiénes necesitan capacitación, en qué actividades y cuándo deben ser capacitados. Puede incluirse un listado en orden jerárquico de las necesidades de capacitación.

b) PLANEACION

La planeación parte de la detección de necesidades de capacitación. Los antecedentes que proporciona la investigación de necesidades nos permite conocer las características de los destinatarios de los programas de capacitación: edad, antigüedad, antecedentes, educación, experiencia, actitud, motivación, aptitudes y nivel en la organización.

Con la investigación de necesidades se logra la descripción completa y precisa de las actividades en que se va a ca-

pacitar a los trabajadores, las características y antecedentes de los trabajadores que van a ser capacitados, y el número de posibles participantes al curso. "Es muy importante conocer las características y antecedentes de los trabajadores a quienes se destina el programa de capacitación, sobre todo en cuanto a nivel escolar y experiencias en el trabajo, para que este programa resulte adecuado." ¹⁶

La planeación constituye una guía para el desarrollo de las funciones del proceso de capacitación, permite tener un control de las actividades que se realicen y una base para evaluar sus resultados.

Cuando se han descubierto las necesidades de capacitación de la organización, se discuten y señalan los objetivos que se deben lograr. Los objetivos determinarán qué se debe hacer y cómo se debe hacer; éstos constituyen las metas que se deben alcanzar. De tal modo, que debemos determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la programación y ejecución del programa de capacitación.

Los objetivos se exponen por escrito en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes. La redacción y el análisis de objetivos debe ser muy precisa, "ya que de esa precisión dependerán el contenido

¹⁶ MENDOZA, ALEJANDRO. Manual para elaborar programas de adiestramiento, p. 4.

del programa, los procesos de enseñanza, los materiales didácticos y, por consecuencia, el nivel de eficiencia que se espera lograr". 17

Una vez elaborados los objetivos se procede a:

- Definir temas y materiales de capacitación.
- Construcción de unidades de estudio.
- Asignación de jerarquías y secuencia de los temas.
- Asignación de recursos (presupuesto, locales, materiales de estudio, apoyos didácticos, técnicas educativas, etc.).
- Selección de métodos y técnicas de capacitación - en función de las habilidades que se van a desarrollar.
- Establecimiento de los requerimientos del personal técnico (instructores internos o externos).
- Difusión de los objetivos y programas a todas las personas involucradas en los planes y comisiones mixtas de capacitación. 18

c) PROGRAMACION

De acuerdo con los elementos aportados por la planeación, el programa de capacitación debe contemplar la descripción, jerarquización, agrupamiento y secuencia de las siguientes actividades, que tienen como fin lograr cambios de conducta en los

17 BUCIO E., LUIS. La organización de programas de adiestramiento, p. 26.

18 FERTILIZANTES MEXICANOS. Capacitación y adiestramiento; enfoque y realizaciones, p. 23 y 24.

trabajadores:

- La relación de cursos que lo constituyen.
- El objetivo o finalidad de cada uno de ellos.
- Los puestos o categorías a los cuales se dirigen.
- La duración, en horas, de cada curso.
- El número de personas a las que se impartirá.
- Las materias que lo conforman.
- El instructor que impartirá el curso.
- Las fechas en que se llevará a cabo.
- La mención de si la instrucción será dentro o fuera del horario de trabajo o en forma mixta. 19

Todo programa de capacitación es una guía, para la acción de todas las personas que deben participar en su desarrollo. Entre las características que debe cubrir el programa de capacitación, están las siguientes:

- Ser lo suficientemente elástico y flexible para adaptarse con facilidad a cambios futuros impuestos por modificaciones de organización o de métodos de trabajo en las empresas.
- Seguir la misma secuencia de la actividad programada y de la descripción del puesto de trabajo.
- Organizar unidades de trabajo por tareas, operaciones o por adquisiciones, y en orden ascendente de dificultades.
- Procurar que el material de información, hojas de trabajo, etc. destinados al participante, sean lo suficientemente claros, precisos y apegados a los conocimientos teóricos, tecnológicos y a las destrezas que deben incrementarse.

- Contener suficientes problemas y ejercicios de aplicación.
- Contar con recursos audiovisuales suficientes y efectivos.
- Estar de acuerdo con el nivel y personalidad de los participantes.
- Contar con guías didácticas lo suficientemente detalladas para que el instructor pueda administrar el programa en la forma en que ha sido planeado.
- Contar con los elementos de evaluación indispensables para precisar los cambios de conducta y destrezas de los participantes.

d) EJECUCION

Una vez preparado el programa, técnica y pedagógicamente, con todos sus materiales de apoyo, guías del instructor, manuales para el participante, recursos audiovisuales, etc., el programa de capacitación, pasa ahora a su fase dinámica de la puesta en práctica o realización del o los eventos que configuran el programa.

La ejecución tiene como función principal la aplicación de los programas de capacitación. Se encarga en gran parte de los aspectos administrativos de la capacitación:

que van desde la promoción de los programas, el manejo directo de participantes e instructores, el acondicionamiento de locales, instalaciones y el control de materiales y ayudas audiovisuales, el registro y control de toda la información, referente a la aplicación de los programas, hasta la obtención de opiniones de los participantes respecto a los programas y las apreciaciones de los observadores. 21

e) EVALUACION

"La evaluación en el ámbito de la capacitación es un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación." 22

El proceso de capacitación tiene validez cuando se ponen en marcha las acciones que determinan si los objetivos previstos fueron alcanzados, y en qué proporción. Esto implica un minucioso análisis de los resultados. Con esta etapa no se concluye el ciclo, sino que se determinan las acciones que deben mejorar el proceso, para fortalecerlo donde se necesite y adecuarlo a la realidad.

21

MENDOZA, ALEJANDRO. La importancia del adiestramiento, p. 19 y 20.

22

CENAPRO-ARMO. Op. cit., p. 84.

Esta fase incluye una evaluación completa de todos los elementos del proceso de capacitación, no sólo considera la apreciación de los cambios de conducta de los participantes; sino también compara "cualitativamente los objetivos propuestos contra los resultados obtenidos, y cuantitativamente las metas preestablecidas en dichos objetivos contra su grado de cumplimiento". ²³

²³ AYALA, MA. DOLORES Y JOSE MELVYN. Guía metodológica para la instrumentación del proceso de la capacitación en la administración pública federal mexicana, p. 86.

11.- EL PROCESO DE INSTRUCCION

2.1 EL CONCEPTO MODERNO DE APRENDIZAJE

La finalidad principal de todo programa de capacitación es lograr el aprendizaje. Para alcanzar este fin, el proceso de capacitación concibe a la instrucción como un hecho educativo por medio del cual se propicia el aprendizaje de los trabajadores. Es decir, en el campo de la capacitación, la instrucción es "el momento en que se lleva a efecto el proceso de enseñanza-aprendizaje".²⁴

Desde este punto de vista, en los eventos de instrucción están presentes cinco elementos básicos: quién aprende, quién enseña, para qué enseña, qué enseña y cómo enseña. En la medida en que identifiquemos claramente cada una de estas preguntas podremos comprender mejor el proceso de instrucción.

- a) **El participante.** Es quien aprende o realiza una serie de actividades físicas o mentales, para adquirir cambios adecuados de conducta, que le permitan la resolución de problemas reales y cotidianos. Para él se organizan los programas de capacitación, es un ser activo y emprendedor. Como aprendiz que es, debe ser estimulado, orientado y auxiliado por el instructor.

²⁴ FONG MERCADO, G. ARACELI. El proceso de enseñanza-aprendizaje, p. 25.

- b) **El instructor.** Es quien enseña al participante, lo guía, orienta o ayuda a aprender. Aclara sus dudas, lo estimula y programa sus actividades de aprendizaje. El valor formativo de los contenidos de aprendizaje y la eficacia del método de enseñanza dependen, en gran parte, del instructor.
- c) **Fines u objetivos.** Responden al para qué de la conducta, y a la descripción (delimitación y precisión) de la conducta esperada en el participante. Es decir, se determina qué conducta se espera, en relación a qué contenido o tema. Los objetivos deben ser alcanzados progresivamente, por el trabajo armónico del instructor y participante. Los objetivos dinamizan toda la labor instruccional, le dan sentido, valor y dirección; las actividades de aprendizaje se desarrollan en función de éstos.
- d) **Contenidos de aprendizaje.** Corresponden al estudio específico de una área de la vida o del saber, dentro de la cual el participante debe dominar las conductas esperadas. Los contenidos de aprendizaje deben ser seleccionados, programados, dosificados y presentados en términos didácticos, de manera que faciliten su aprendizaje.

- e) **El método de enseñanza.** Responde al cómo lograr, el qué operaciones se deben realizar para adquirir las conductas cognoscitivas, psicomotrices o afectivas, aspiradas para el participante y señaladas en los objetivos. El método de enseñanza orienta y regula la marcha fundamental del aprendizaje del participante, fusiona inteligentemente todos los recursos personales y materiales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos. De la calidad del método de enseñanza empleado dependerá mucho el éxito de todo programa de capacitación.

De estos cinco elementos básicos de la labor instruccional, los contenidos de aprendizaje y el método de enseñanza, desempeñan en el plano educativo la función, necesaria pero auxiliar, de ser instrumentos para el proceso de instrucción. Ambos elementos están al servicio del instructor y del participante, en función de los objetivos que éstos se proponen; serán valiosos sólo en la medida en que contribuyan al desarrollo y formación del participante. Porque él es quien debe hacer o participar en experiencias educativas para adquirir conocimientos, hábitos, habilidades y actitudes.

Durante el proceso de instrucción, el instructor debe realizar una serie de actividades que propicien el aprendizaje de los participantes. Propiciar el aprendizaje, lo podemos enten

der como suscitar o promover las condiciones adecuadas para que el aprendizaje se produzca.

En relación con lo anterior, la didáctica contemporánea considera que el aprendizaje "es el cambio de conducta relativamente más o menos permanente, resultado de una experiencia".²⁵ Podemos afirmar que el participante ha aprendido, que ha cambiado progresivamente su conducta, en la medida en que lo aprendido logra penetrar su estructura personal, provocando en él un cambio interior, capaz de modificar desde allí toda su conducta externa, según el contenido de lo aprendido.

Al señalar el término conducta, "nos referimos a algo más que a la esfera cognoscitiva (o de la mente) del sujeto, se consideran también las áreas psicomotriz (o del cuerpo) y afectiva (o del mundo externo) como integrantes del sujeto que aprende..., y hacia ellas también se dirige el interés de todos los que están involucrados en el proceso".²⁶

Desde este enfoque, el concepto de aprendizaje "in-tegra enriquecedoramente las modificaciones producidas tanto en el campo de los conocimientos, como en el de las habilidades motrices y de las actitudes, naciendo éstas en el encuentro afectivo con lo que nos rodea".²⁷ Esto significa que, lo que el participante piensa, hace y siente (área cognoscitiva, psicomo

²⁵ UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. Actualización didáctica, p. 64.

²⁶ MASTROPIERRO, MA.DEL CARMEN. Una aproximación al concepto moderno de aprendizaje, p. 82.

²⁷ ibidem.

triz y afectiva) es efecto o resultado del proceso de aprendizaje.

El aprendizaje es relativamente más o menos permanente, debido a que la conducta puede ser olvidada por diversos factores: fatiga, falta de ejercitación o de motivación, facultades inconscientes u otros motivos. Asimismo, decimos que el aprendizaje es resultado de una acción o experiencia, porque de cada experiencia por la que atravesamos se obtiene algún beneficio o algo se aprende.

Los conocimientos, habilidades y actitudes son resultado de las propias vivencias, es decir, de la experiencia personal.

Por ello, se afirma que el aprendizaje tiene lugar sólo a través de la experiencia. Y podemos también agregar que la calidad de la experiencia redonda a su vez en un aprendizaje más calificado. Si la experiencia es pobre y limitada conducirá a un aprendizaje escaso; por el contrario, cuando la experiencia requiere del educando poner en juego múltiples habilidades intelectuales y motrices al mismo tiempo que atención, emoción, sentimientos y disposiciones, se estará seguramente frente a un aprendizaje enriquecedor y pleno. 28

De aquí, parte la responsabilidad de cada instructor de proveer o propiciar experiencias valiosas a los participantes.

Porque, cuando los participantes sienten que están viviendo una experiencia valiosa, éstos participan activamente en el proceso de aprendizaje, sintiéndose entusiasmados y motivados para aprender, sin necesidad de verse obligados a ello.

Los participantes aprenden a través de su propia actividad, de su propia experiencia, por lo cual el tipo de aprendizaje que logren, resultará de la clase de experiencia que vivan. Porque el aprendizaje es el resultado de algo que se realiza, es la consecuencia de una actividad.

Por esta razón, el instructor tiene la responsabilidad de contribuir a crear un clima para el aprendizaje basado en la experiencia, esto significa que debe ayudar a establecer un ambiente propicio, no amenazador. Un ambiente educativo que es té caracterizado por una actitud abierta y dinámica.

Al respecto, Bonfil²⁹ afirma que el aprendizaje se facilita en un ambiente que:

- Estimula la actividad de los participantes.
- Promueve y propicia el descubrimiento individual del significado personal de las ideas.
- Enfatiza la naturaleza única, personal y subjetiva del aprendizaje.

²⁹ BONFIL, CONSUELO. Los principios del aprendizaje y el adiestramiento industrial, p. 14 y 15.

- Reconoce las diferencias individuales y las considera deseables.
- Acepta que es normal que las personas se equivoquen.
- No presiona a los participantes para que encuentren inmediatamente las respuestas correctas.
- Considera la evaluación como un proceso cooperativo y destaca la importancia de la autoevaluación.
- Estimula la libre expresión personal y, por medio de ella, el conocimiento de sí mismo.
- Propicia el desarrollo de la confianza de los participantes, tanto en sí mismos, como en los demás.
- Hace sentir a las personas que son respetadas y aceptadas.
- Permite la discusión y
- Promueve la responsabilidad.

Ante estas circunstancias, el aprendizaje es un proceso activo y positivo que se obtiene mediante la propia actividad del participante, es decir, las experiencias que adquiere durante un evento de capacitación, producirán en él un cambio de comportamiento en su tarea normal. Este cambio es el resultado del proceso conocido como aprendizaje.

Por este motivo, la función del instructor no es la de transmitir información, sino que es la de participar activamente para que los participantes logren las modificaciones o cam-

bios en su conducta. Porque aprender "no significa sólo retener en la memoria conocimientos, sino adquirir en y por la acción experiencias y, en general, cierto nuevo modo de comportamiento en la vida; esto es, modificar en lo deseable la conducta del participante". 30

Podemos considerar que una persona ha aprendido cuando:

- Puede resolver un problema.
- Es capaz de analizar e interpretar las situaciones que vive.
- Formula dudas, pide aclaraciones, discute, compara y verifica.
- Sabe sintetizar los elementos que encaminan a las soluciones posibles.
- Tiene un método de pensamiento y acción.

Lo anterior, es resultado de un proceso interno y complejo que se da en la persona, y que se manifiesta como modificaciones en su conducta. El participante realiza esta actividad interior o reflexiva de acuerdo con el nivel de madurez que posee, y parte de los esquemas mentales de que dispone para asimilar e incorporar los nuevos conocimientos que se le brindan.

Por lo tanto, podemos resumir que el proceso de instrucción

³⁰ IBARRA, OSCAR. Didáctica moderna; el aprendizaje y la enseñanza, p.85.

logrará cumplir su objetivo, contribuir al desarrollo del hombre, en la medida en que logre producir un cambio en la conducta del mismo. Es decir, para que se pueda afirmar que el participante ha aprendido algo nuevo, es necesario que éste experimente en su propio comportamiento un cambio real, que sea permanente y personal.

Una condición específica para que ello ocurra, es que el sujeto que aprenda lo haga en un ambiente motivante a través, del método de enseñanza apropiado a los contenidos de aprendizaje en cuestión. De ello, nos ocuparemos en el siguiente apartado.

2.2 ENSEÑANZA Y MOTIVACION

Diversas investigaciones han demostrado que los participantes convenientemente motivados aprenden de manera más rápida y permanente, que aquéllos que no lo están. Ante tal situación, podemos afirmar que la enseñanza y la motivación son actividades que están relacionadas entre sí, ambas se complementan, y unifican sus esfuerzos para lograr los objetivos de aprendizaje establecidos.

En relación con lo anterior, Alves de Mattos ³¹ asegura que dentro del proceso de instrucción se debe considerar a la enseñanza como, la actividad que incentiva y orienta con técnicas apropiadas el proceso de aprendizaje de los participantes. Menciona que, enseñar significa concretamente:

- Prever y proyectar la marcha del proceso de enseñanza, imprimiendo una organización funcional al plan de instrucción, reuniendo el material bibliográfico y el material didáctico necesario para estudiar los contenidos de aprendizaje.

- Iniciar a los participantes en el estudio de los conte-

³¹ MATTOS, LUIS ALVES DE. Compendio de didáctica general, o. 37 y 38.

nidos de aprendizaje, estimulándolos, proveyéndolos de los datos necesarios, orientando su razonamiento, aclarando sus dudas y fortaleciendo su progresiva comprensión y dominio de los temas abordados.

- Encaminar a los participantes en actividades concretas, apropiadas y fecundas, que los conduzcan a adquirir experimentalmente un creciente dominio reflexivo sobre los contenidos de aprendizaje, sus problemas y sus relaciones.
- Diagnosticar las causas de dificultad, frustración y fracaso que los participantes puedan encontrar en el aprendizaje de los contenidos, y ayudarlos a superarlas, rectificándolas oportunamente.
- Ayudar a los participantes a consolidar, integrar y fijar mejor lo que hayan aprendido, de manera que sean mo dificadas sus actitudes y su conducta.
- Comprobar y valorar objetivamente los resultados obteni dos por los participantes en la experiencia del aprendi zaje, y las probabilidades de la transferencia de esos resultados a la vida.

Para que el instructor realice adecuadamente la enseñanza

de los contenidos de aprendizaje, es necesario que tome en cuenta, además de lo anteriormente expuesto, algunos procedimientos pedagógicos que pueden ser útiles para motivar a los participantes. Entre ellos, podemos mencionar los siguientes:

- Integración del grupo para crear un ambiente de confianza y cordialidad que promueva la participación.
- Destacar la importancia de la información.
- Conciliar los intereses individuales y del grupo.
- Atender las inquietudes de los participantes.
- Emplear material didáctico atractivo y relevante, adecuado al contenido.
- Utilizar ejemplos que permitan vincular los conocimientos teóricos con aplicaciones prácticas.

Hemos señalado que la enseñanza y la motivación, están estrechamente vinculadas, porque en general, no se produce aprendizaje sin motivación; la efectividad con que se realiza el aprendizaje es proporcional a la motivación que existe en la persona. Por ello, el elemento fundamental del que se debe partir en el proceso de instrucción es, contar con el participante motivado. Porque la motivación constituye una condición indispensable para que se produzca el aprendizaje.

En este sentido, la motivación forma parte de las exigencias de la enseñanza, porque "los propósitos de la motivación

consisten en despertar el interés, estimular el deseo de aprender y dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas". 32

El interés por aprender no se genera sin motivo, sino que obedece a intereses, deseos y afanes del ser humano, tanto personales como propiciados por las circunstancias en que vive.

Al respecto, Hammonds considera que el mejor motivo para aprender, es que el participante sienta un deseo intenso por aprender, porque "este deseo da significado a su tarea de aprendizaje o a la actividad emprendida, le da fuerzas para ella y contribuye a que el participante haga un esfuerzo". 33 Por lo tanto, el participante motivado al iniciar una actividad de aprendizaje, posiblemente no sólo la aprenderá sino que se vinculará a ella.

Por esta razón, podemos afirmar que la motivación está estrechamente relacionada con el proceso de enseñanza-aprendizaje. Porque las diferentes conductas que tanto el instructor como los participantes manifiestan en el proceso de instrucción, son generadas desde el interior del sujeto, por sus propias características psicológicas y funcionales, o bien, son provocadas por los estímulos que las circunstancias proporcionan.

Al hablar de motivación nos referimos a "la fuerza inte-

³² NERICI, IMIDEO G. Hacia una didáctica general dinámica, p. 193.

³³ HAMMONDS, CARSIÉ. La enseñanza; su orientación, sus funciones, sus motivaciones, p. 187.

rior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado".³⁴ Esto significa que la motivación estimula o intensifica la actividad del sujeto que aprende.

Desde el punto de vista didáctico, la motivación es un factor decisivo que puede:

- Conducir a los participantes a experiencias en las que puede producirse el aprendizaje.
- Dinamizar y activar a los participantes, manteniéndolos en una actitud de "alerta".
- Mantener la atención de los participantes, concentrada en una determinada dirección.

Bajo estas condiciones, la motivación debe significar un esfuerzo permanente y continuo por parte del instructor, en el que se interese por los participantes, conozca sus deseos, necesidades e intereses; oriente y guíe el aprendizaje con entusiasmo y alegría.

Hamachek³⁵ afirma que el instructor que tiene mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los participantes, es el que tiene las siguientes características:

- Disposición a la flexibilidad, a adoptar actitudes di-

³⁴ AGUIRRE LORA, MA. ESTHER Y OTROS. Manual de didáctica general, p. 19.

³⁵ HAMACHEK, DON E. La motivación en la enseñanza y el aprendizaje, p. 23.

rectivas o no directivas, según lo reclame la situación.

- Capacidad de percibir el mundo desde el punto de vista del participante.
- Capacidad para personalizar la enseñanza.
- Disposición a experimentar, a ensayar situaciones nuevas.
- Habilidad para formular preguntas.
- Conocimiento de los contenidos de aprendizaje del curso de capacitación y de temas afines.
- Disposición a prestar colaboración concreta en el estudio.
- Capacidad para reflejar una actitud comprensiva (que se manifiesta en gestos de asentimiento, comentarios, buen humor, etc.).
- Enseñanza con un lenguaje coloquial, natural y desenvuelto.

Asimismo, el instructor debe mostrar flexibilidad, tolerancia, interés personal y voluntad para escuchar las ideas de los

participantes. Porque el instructor que demuestra un constante interés personal por las actitudes y las actividades de aprendizaje de los participantes, tiene probabilidades de motivarlos más eficazmente que el instructor que se inclina a adoptar una actitud distante e impersonal.

Por ello, la función principal del instructor será la de estimular la motivación en la forma más adecuada, por ejemplo al inicio de un curso de capacitación puede:

- Plantear un problema real de trabajo relacionado con el tema de instrucción.
- Definir los objetivos con la participación del grupo.
- Enfocar su interés y su atención hacia los objetivos, relacionándolos con sus necesidades personales.
- Discutir el contenido del curso en relación a las inquietudes de los participantes. 36

Para lograr que se cumpla un objetivo de aprendizaje, no basta con que el instructor explique el contenido y exija a los participantes que lo aprendan. Sino que "la justificación de todo esfuerzo y trabajo para aprender deberá encontrarlo el participante en un genuino interés por el estudio y en el deseo sincero de conseguir los resultados previstos en los programas (de capacitación)". 37

³⁶ FONG MERCADO, G. ARACELI. Op. cit., p. 27.

³⁷ UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. Op. cit., p. 161.

2.3 PLANEACION DE LA SESION INSTRUCCIONAL

El éxito de un programa de capacitación depende, tanto de la forma en que éste se planea y prepara, como de la forma en que el instructor orienta la actividad de los participantes para lograr los objetivos establecidos.

Por tal motivo, si se pretende que los programas de capacitación resulten lo mejor posible, es indispensable que el instructor realice la planeación y organización de cada sesión instruccional, para así asegurar una presentación ordenada y eficaz de los contenidos de aprendizaje.

En este sentido, la planeación de la sesión instruccional consistirá en:

pensar de antemano en las acciones y los propósitos, es decir, prepararse con anticipación ya que esto permitirá hacer una exposición lógica y coherente de los contenidos a tratar, así el grupo sabrá lo que está sucediendo, hacia donde marcha la información y permite las condiciones óptimas para seguirla y entenderla. 38

Porque si no hay organización y el material se presenta en forma desorganizada, el grupo tendrá dificultades para entender el significado.

Por ello, el instructor debe auxiliarse de un instrumento didáctico que guía u orienta sus funciones y tareas: la guía de instrucción *. La cual es una presentación esquemática en la que están señaladas en forma subsecuente, las actividades a realizar en una sesión.

La guía de instrucción contiene información clave que permite desarrollar eficazmente el proceso de enseñanza-aprendizaje, porque proporciona al instructor un marco de referencia para la conducción de la instrucción, pues le muestra la interrelación de los objetivos, el contenido, las actividades, el tiempo y los recursos seleccionados para los propósitos del curso.

De tal manera que, el uso de la guía de instrucción facilita la tarea del instructor, porque especifica lo que se pretende lograr con un curso de capacitación, la forma como debe realizarse y los medios o criterios que se deben emplear para evaluar los objetivos.

Si se analizan los diferentes esquemas o modelos de guías de instrucción se encontrarán gran variedad de ellos; pero distinguiremos que las diferencias básicas radican en las formas de presentación. En general, los elementos que integran una guía de instrucción son los que se presentan en el siguiente modelo:

* También conocida como: guía didáctica, carta descriptiva, agenda de instrucción, plan de clase o de sesión, plan de curso o plan de instrucción.

GUIA DE INSTRUCCION

INSTITUCION: _____

UNIDAD: _____

CURSO: _____

FECHA: _____

LUGAR EN QUE SE IMPARTE: _____

HORARIO: _____

No. DE SESION: _____

OBJETIVOS	CONTENIDO TEMATICO	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION	TIEMPO

Estos elementos se organizan en forma secuencial y progresiva, divididos por varias columnas, en función de los objetivos que se pretenden lograr.

- ENCABEZAMIENTO

Consiste en registrar el nombre de la institución, nombre del curso, lugar en que se imparte, unidad, fecha, horario y número de sesión.

- COLUMNA DE OBJETIVOS

Los objetivos aparecen en la guía, enunciados con una frase que describe claramente los conocimientos, habilidades o actitudes que logrará el participante después del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- COLUMNA DE CONTENIDO TEMATICO

A cada objetivo corresponde un tema o una serie de temas que constituyen el contenido del curso, este contenido aparece en forma breve, a partir del temario correspondiente.

- COLUMNA DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

La selección y la estructuración de las actividades de

aprendizaje es parte de la metodología establecida al elaborar los programas de capacitación, considerando la duración del curso y las características psicopedagógicas de los participantes.

Las actividades de aprendizaje deben ofrecer una variedad equilibrada de experiencias, puesto que cualquier tema que se pretende aprender, se logra gracias a las experiencias y al contacto que los participantes tienen con la realidad. Porque la experiencia directa constituye la base del aprendizaje e involucra al propio participante, haciéndolo responsable de esa experiencia.

En esta columna, se registran los procedimientos didácticos o técnicas grupales a emplear durante las sesiones instruccionales, por ejemplo: técnica de presentación, técnica de encuadre, técnica de corrillos, lectura individual, etc.

- COLUMNA DE RECURSOS DIDACTICOS

Se señalan los documentos, papelería, material didáctico (rotafolio, acetatos, diaporamas, diapositivas de apoyo, video cassetes, películas, ...), aparatos y equipo que deberán emplearse como apoyo en cada actividad de aprendizaje.

- COLUMNA DE EVALUACION

En esta columna se señala el tipo o instrumento de evaluación que debe ser aplicado en ese momento.

- COLUMNA DE TIEMPO

El tiempo determina la duración aproximada de cada actividad; puede modificarse o adaptarse, de acuerdo a las prioridades de realización y al ritmo de trabajo del grupo.

Las actividades de aprendizaje, los recursos didácticos y el tiempo que se especifican en la guía de instrucción pueden variar de acuerdo a las necesidades y a los intereses de los participantes; pero sin perder de vista los objetivos y el contenido del curso.

Sin embargo, es útil que el instructor considere que la eficacia de la guía dependerá del conocimiento previo que tenga de la información de cada uno de los elementos que integran este documento; así como de su experiencia y de la habilidad para hacer los ajustes necesarios a las actividades planeadas.

Por lo tanto, es necesario que el instructor estudie o analice anticipadamente la guía de instrucción, para que pre-

vea las actividades que se van a realizar, prepare la información, los aparatos, los auxiliares didácticos y las condiciones que se necesitan. La planeación de estas actividades para la realización de la sesión instruccional, contribuirá a reforzar la seguridad personal del instructor, a mejorar la comunicación, a establecer relaciones adecuadas con el grupo y a prever situaciones difíciles.

Sin duda, la guía de instrucción constituye una guía efectiva para el desarrollo de un curso de capacitación, ya que reúne las siguientes características:

- Proporciona una noción anticipada del desarrollo de un curso.
- Ayuda a fijar adecuadamente los objetivos.
- Determina la secuencia lógica de los temas y proporciona un orden sistemático para la presentación de los mismos.
- Selecciona los métodos y técnicas de enseñanza, así como el material de instrucción y los auxiliares didácticos.
- Indica en qué momento deben aplicarse las evaluaciones.
- Prevee el tiempo destinado a cada actividad.
- Indica el momento de hacer un receso o una pausa.

Es importante señalar que cada grupo asume particularidades específicas, por lo que el instructor debe utilizar la guía de instrucción de una manera flexible, de acuerdo con las características y necesidades de los participantes, con el programa de capacitación establecido, con los contenidos y con las condiciones psicopedagógicas que facilitan o promueven el aprendizaje.

Por otra parte, analicemos ahora algunas actitudes y actividades que todo instructor debe tener presentes para lograr el éxito de su labor instruccional:

- Informarse al máximo sobre su grupo

El número de personas que asistirán, su escolaridad, su edad, etc. Estos conocimientos facilitarán su función y harán que se identifique rápidamente con el grupo.

- Ser puntual

La falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.

- Motivar al grupo

El instructor debe motivar al grupo, demostrando entusiasmo por el curso, buen humor, cordialidad, firmeza y seguridad. Con estas actitudes, el instructor fomenta la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo.

- La voz

El instructor debe variar las tonalidades de su voz, así como el volumen. Al hablar, debe ver siempre de frente, es decir, dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada y comunicar con claridad las ideas.

- Movimientos y gestos

Las expresiones faciales del instructor, el contacto con su mirada y todos sus gestos corporales son portadores de mensajes con mucha carga afectiva. Por ello, el instructor debe evitar una mímica exagerada, así como posibles tics nerviosos.

- Lenguaje

El instructor debe procurar que sus lenguajes verbal y no verbal armonicen y comuniquen los mismos mensajes, con el fin de mantener la atención del grupo. Es decir, debe existir un equilibrio entre los movimientos y la mímica. El lenguaje verbal del instructor debe ser fluido, natural y claro en la articulación. No debe emplear muletillas.

- Mantener una postura adecuada

No debe mostrar con la postura, aburrimento, cansancio u otras actitudes equivalentes, que fácilmente se proyectan hacia el grupo siempre con resultados negativos.

- Evitar acciones que distraigan al grupo

Como por ejemplo: jugar con un pedazo de gis, una pluma u otro objeto, o retorcer un clip.

- No demostrar nerviosismo

El instructor no debe demostrar nerviosismo, porque se puede entender como debilidad e inseguridad, y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado o que no tiene la capacidad necesaria.

- Calidad de las respuestas

El instructor debe contestar en forma clara y precisa las preguntas y problemas que se presenten.

- Formulación de preguntas

Debe estructurar preguntas apropiadas en el momento oportuno, que permitan a los participantes involucrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Uso de material didáctico

Debe presentar oportunamente el material, disponiendo los arreglos previos para evitar interrupciones molestas.

Estas son algunas actitudes deseables en el instructor, para que realice eficazmente su labor. Por otro lado, mencio

naremos aquéllos factores que interactúan durante el proceso de instrucción, éstos pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de la sesión instruccional. Por ello, el instructor durante la sesión debe:

- Señalar los objetivos de la sesión.
- Señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Tener un dominio adecuado de todos los temas a tratar, así como de las diferentes técnicas de dinámica de grupo utilizadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Ser un agente de cambio.
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal, que sirva para la automotivación del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.
- Dar informes o indicaciones precisas.
- Respetar a los participantes.
- Reconocer esfuerzos.
- Promover la participación y el diálogo.
- Llevar a la reflexión.
- Dar sentido práctico al conocimiento dado.
- Atender sugerencias.

- Ofrecer un resumen sucinto de lo expuesto.
- Evaluar los objetivos que se propusieron al iniciar la sesión.
- Informar posibles modificaciones al programa de capacitación.

El instructor que se prepara para manejar un grupo, debe reflexionar sobre estos factores que de alguna manera contribuyen para que la conducción del evento formativo se realice en forma óptima.

La planeación de la sesión instruccional (a través de la guía de instrucción), las actitudes del instructor y los diversos factores que intervienen durante la sesión, son aspectos que se interrelacionan entre sí, no se pueden separar. Sino que por lo contrario, se complementan y enriquecen.

III.- ENFOQUES TEORICOS PARA EL ESTUDIO
DE LOS PROCESOS DE GRUPO

3.1 PSICOLOGIA SOCIAL

La psicología social es uno de los campos científicos dedicados al estudio objetivo de la conducta humana. Estudia el comportamiento de los individuos considerando las situaciones sociales en las que se hallan inmersos.

La psicología social o psicociología sirve de enlace entre un estudio del psiquismo, de sus funciones y de sus expresiones, y un estudio de los fenómenos sociales, teniendo como objetivo el descubrimiento de la relación o interacción que existe entre el individuo y la sociedad.

Esto significa que "el carácter distintivo de la psicología social surge de dos factores fundamentales: primero, su interés en el individuo como participante en las relaciones sociales; segundo, la singular importancia que atribuye a la comprensión de los procesos de influencia social subyacentes bajo tales relaciones".³⁹

En este sentido, el enfoque de la psicología social está dirigido hacia la comprensión de la conducta social, la cual incluye tanto las interacciones de persona a persona, como las

³⁹ HOLLANDER, EDWIN. Principios y métodos de psicología social, p. 14.

relaciones que prevalecen entre los grupos o las sociedades. Porque podemos afirmar que el hombre nace y vive necesariamente en un grupo social más o menos amplio. La vida social forma parte de su propia naturaleza humana.

De esta manera, la psicología social se interesa por explicar la conducta y los modos de ser de una persona, influida por la conducta y modos de ser de otras. Por ello, podemos sostener "que una persona no sería un ser humano en absoluto si no fuera por su interacción con otras personas". 40

Cuando hablamos de interacción, nos referimos a la relación recíproca que existe entre la conducta de dos o más personas, conforme al esquema $A \rightleftarrows B$. Esta relación interpersonal que se establece, va precedida de un reconocimiento mutuo de las características individuales y sociales.

La interacción ocurre siempre en un espacio y en un tiempo determinados. En cuanto a espacio puede suceder cara a cara, como cuando se habla directamente con una persona; o bien, a distancia cuando existe una separación física entre los sujetos. En cuanto al tiempo, éste puede ser a corto o a largo plazo.

La interacción se caracteriza entonces por ser una inte-

⁴⁰ SPROTT, W. Introducción a la psicología social, p. 21.

gración de tiempo, espacio y sujetos que se perciben mutuamente, cuyas acciones están articuladas por normas de causalidad recíproca.

Desde este punto de vista, "la psicología social se ocupa de los procesos de la conducta, los factores causales y los resultados de la interacción entre personas y grupos".⁴¹

Para la psicología social "un grupo es un sistema de interacción social",⁴² el cual está dotado de una organización interna. Los miembros llevan a cabo las tareas para el desarrollo, mantenimiento y crecimiento del grupo.

Pero para que se efectúe la interacción, es necesario que exista un recurso fundamental: la comunicación. Porque mediante ésta, los miembros de un grupo conviven unos con otros, debido al empleo del lenguaje, los símbolos, los gestos y otros elementos de comunicación.

El estudio o análisis de la conducta interpersonal es un problema complejo, que requiere la elaboración de un marco teórico explicativo de la conducta y de las motivaciones del individuo en cuanto tal, así como de la forma en que establece sus relaciones con los demás.

⁴¹ LINDGREN, HENRY C. Introducción a la psicología social, p. 20.

⁴² MUNNE, FREDERIC. Psicología social, p. 93.

Para ello, la psicología social postula concepciones teóricas, las cuales son verificadas en investigaciones que analizan los procesos psicosociales de los grupos, para explicar la convivencia, la comunicación y la influencia recíproca de los individuos.

3.2 LA SOCIOMETRIA DE MORENO

El psicopsicólogo Jakob Levy Moreno, nacido en Bucarest, creó su propia teoría en 1934: la Sociometría. La cual desarrolla una investigación metódica acerca de la evolución y organización de los grupos y sobre la posición de los individuos en los grupos.

Entre las técnicas que la sociometría suele utilizar para investigar y describir la situación social de un grupo, destaca en un primer plano el test sociométrico; "el cual explora el grado de cohesión y la forma de estructura espontánea de un grupo, a través de las atracciones o rechazos manifestados por sus miembros".⁴³

El test sociométrico es un instrumento que permite conocer la estructura interna de los grupos y descubrir o detectar situaciones de relaciones humanas. Es decir, "lo que trata de descubrir este test es la trama de relaciones interpersonales de un grupo, generalmente de tamaño pequeño o medio, basándose en las atracciones o repulsiones existentes entre los miembros del mismo".⁴⁴

⁴³ ACUÑA M., GRACIELA y GLORIA S. GALINDO. Técnicas utilizadas en dinámica de grupos y su aplicación dentro del área de psicología del trabajo, p. 18.

⁴⁴ MUNNE, FREDERIC. Psicología social, p. 109.

Este test permite determinar la posición de cada individuo en el grupo en que ejerce un rol, ya sea en el grupo en que vive, estudia o trabaja.

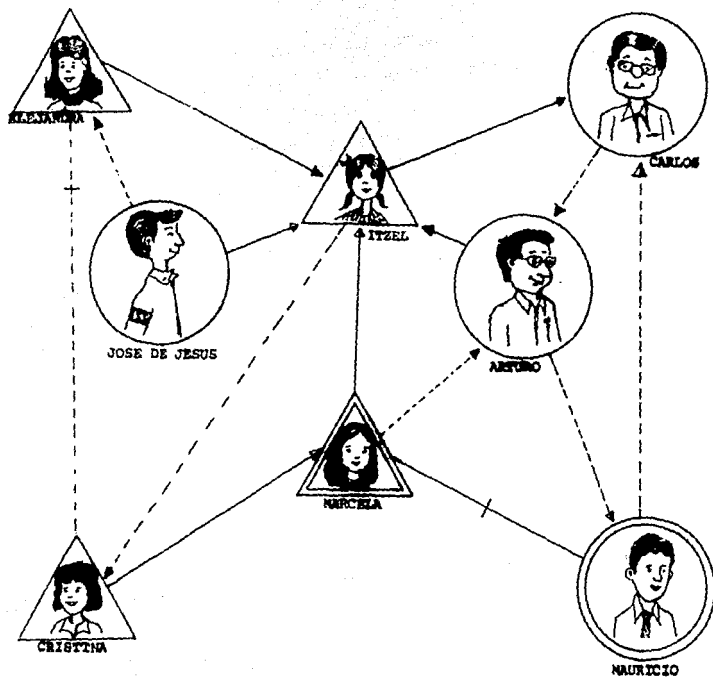
El test sociométrico consiste en pedir a cada sujeto, por ejemplo: escribe el nombre del compañero con el que te gustaría..., escribe el nombre del compañero con el que menos te gustaría...

Las respuestas que se obtienen de cada sujeto en el curso de una investigación sociométrica, se representan gráficamente según unos signos convencionales, en una gráfica que recibe el nombre de sociograma.

"El sociograma es, ante todo, un método de exploración: permite la exploración de los hechos sociométricos. Se puede ver sobre un sociograma la posición que ocupa cada individuo en el grupo, así como todas las interrelaciones establecidas entre los diversos individuos."⁴⁵

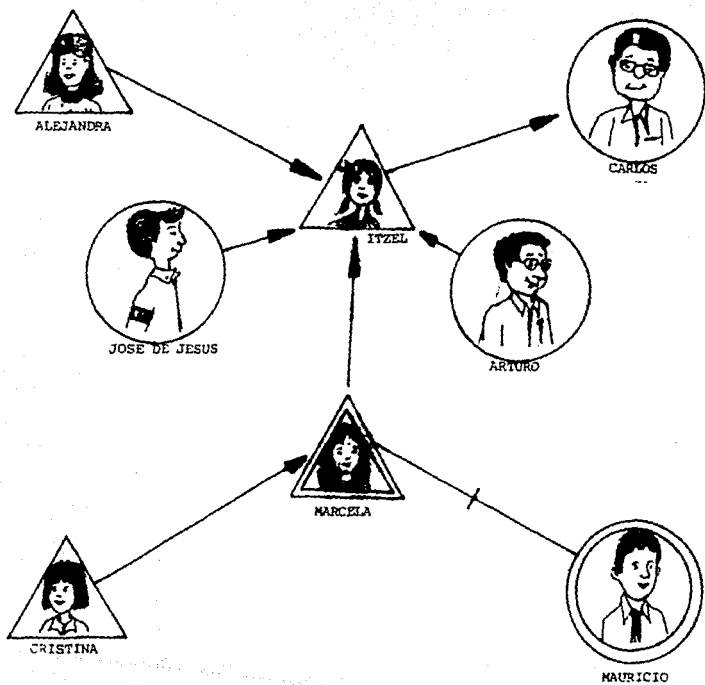
El siguiente sociograma muestra una idea clara acerca de cómo se distribuyen o estructuran las afinidades o simpatías existentes en el grupo representado, así como las antipatías o desafinidades que se dan entre sus miembros:

⁴⁵ MORENO, JAKOB LEVY. Fundamentos de la sociometría, p. 86.

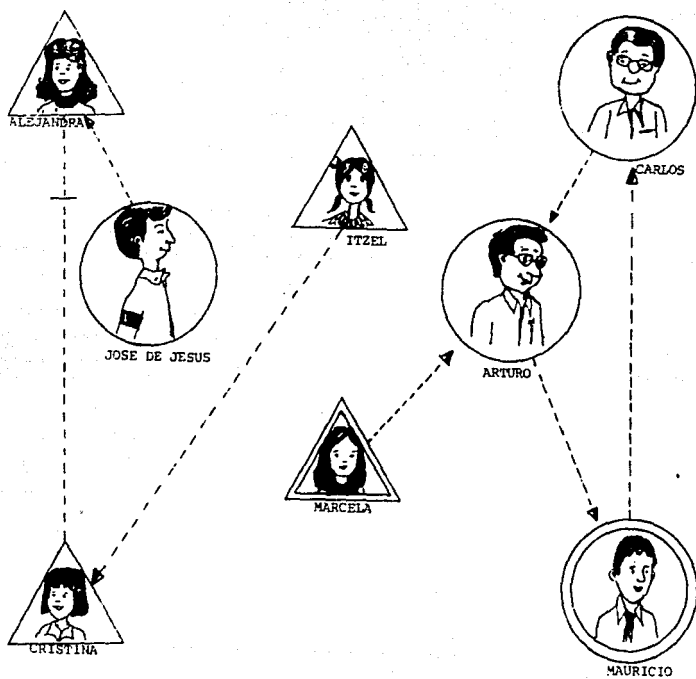


SOCIOGRAMA POSITIVO Y NEGATIVO
(preferencias y rechazos)

Separadamente, tenemos:




SOCIOGRAMA POSITIVO
(preferencias)






SOCIOGRAMA NEGATIVO

(rechazos)

El sexo de cada miembro se representa mediante un círculo (varones) o un triángulo (mujeres).

Si la figura en cuestión está doblemente marcada , ello señala que el sujeto respectivo pertenece a una generación mayor.

Las líneas de relación de trazo continuo  revelan las atracciones o preferencias, mientras que las de trazo discontinuo  revelan las repulsiones o rechazos. Su dirección se indica mediante una punta de flecha.

Los casos de elección positiva o negativa recíprocas (A elige a B y B elige a A para...) se indican con una pequeña línea transversal  que corta la línea de relación, la cual carece entonces de puntas de flecha.

Lo que la sociometría designa con el nombre de estrella revela a menudo al líder del grupo. Pero en contra de lo que muchos afirman esto no es siempre así. Porque la estrella sociométrica revela al sujeto más popular y el liderazgo no se agota con la popularidad... La estrella sólo revela al sujeto que si no es líder tiene probabilidades de serlo. 46

Para finalizar, diremos que el test sociométrico permite

un mejor conocimiento de los grupos; pero su interpretación es difícil. El sociómetra (persona que se encarga de aplicar e interpretar el test sociométrico) debe tener una buena formación psicológica para poder analizarlo con corrección.

El sociómetra debe disipar la resistencia y el miedo de los miembros del grupo, y debe señalar las ventajas que pueden resultar de un análisis sociométrico serio: coordinación mejor equilibrada para su grupo y situación más estable para cada miembro. Además, el sociómetra debe hacer todo lo posible para asegurarse una colaboración sin reservas; porque cuanto más espontánea sea esta colaboración, más valerosos serán los resultados de la investigación sociométrica y más provechosos para aquéllos a quienes se investiga.

3.3 LA TEORIA DE LOS GRUPOS OPERATIVOS

En el año de 1946, en Argentina surgió la teoría de los grupos operativos creada por el doctor Enrique Pichón Riviere, en el Hospital Neuropsiquiátrico de Hombres de la ciudad de Buenos Aires.

La teoría de los grupos operativos está basada en concepciones teórico-metodológicas del psicoanálisis. Esta teoría se caracteriza por estar centrada en una tarea explícita que es elegida por los miembros del grupo; pero de esta tarea subyace otra implícita que se refiere a las ansiedades, conflictos y defensas (estereotipias y disociaciones) que perturban la tarea explícita.

"Por ello, se dice que en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza mediante grupos operativos se trabaja sobre un conjunto de temas (tarea manifiesta); pero mientras esto se realiza, el grupo se adiestra en el descubrimiento del factor humano y en el funcionamiento como equipo (tarea latente)." ⁴⁷

En esta teoría, el concepto de grupo surge desde los plano

⁴⁷ DE LELLA, CAYETANO A. La técnica de los grupos operativos en la formación del personal docente universitario, p. 50.

teamientos de Sartre, quien concibe al grupo como un acto, no como un ser; bajo esta perspectiva, el grupo no es una suma de individuos, ni tampoco una colectividad, sino que es una estructura que designa a la unidad interna, a una totalización, donde existe un proyecto o tarea explícita o implícita en común. "Pero lo específico de él es abordar dicha tarea operando como equipo y analizando los obstáculos latentes derivados de las distorsiones defensivas del aprendizaje." 48

De esta forma, el grupo se construye a sí mismo en un proceso con diversas fases, que se van desarrollando a lo largo de su existencia; el grupo no existe desde el principio como una estructura acabada. Todo proceso grupal pasa por tres grandes momentos o fases: indiscriminación, discriminación o diferenciación y síntesis.

- Fase de Indiscriminación

Esta fase se caracteriza por una ubicación aún no clarificada, los objetivos del grupo no están definidos, la tarea no está clara.

Cada integrante expresa alusiones a experiencias pasadas con otros grupos, como instancias que ya les son familiares, conocidas y por tanto manejables.

48 Idem, p. 51.

Los roles no han sido diferenciados; hay confusión en el manejo de conceptualizaciones y categorizaciones; prevalecen las perspectivas individuales más que las grupales.

Se carece de una conciencia de interacción; no hay una clarificación de la finalidad del grupo, existe incoherencia organizativa ante la tarea grupal. En esta fase, el grupo se encuentra en lo que se le denomina técnicamente "pretarea".

- Fase de Discriminación o de Diferenciación

Esta fase se caracteriza por el esclarecimiento de los dos roles básicos: el de coordinador y el de participante.

Se empieza a perfilar y delimitar la tarea como el objeto en común, se esclarece paulatinamente la diferencia entre la tarea manifiesta y la latente, es decir, se delimita el objetivo del grupo, el "para qué" (lo manifiesto) y las expectativas de los integrantes (lo latente). Las aportaciones de los miembros se dirigen hacia la resolución de la tarea.

Los participantes hacen presentes los miedos al cambio (miedo al ataque y a la pérdida, principalmente), surgen los emergentes o líderes, quienes expresan versiones de los diferentes subgrupos acerca de la tarea.

Todo emergente implica un indicador, ya que exterioriza situaciones grupales. El emergente es un portador de las ansiedades grupales, ya que interpreta al grupo en un momento específico; denuncia la situación, es un indicador de lo que sucede. El emergente no necesariamente es una persona, puede ser también una conducta grupal que expresa la situación.

La tarea grupal queda clara, se va configurando una "pertenencia al grupo" el cual deja de ser un agregado de sujetos, para convertirse en una totalidad, en un "nosotros".

- Fase de Síntesis

Esta fase "significa la instancia en la que el grupo ha abordado ya la tarea y la ha "elaborado". Puede decirse que comienza a elaborar unidades de síntesis en experiencias integradoras. Comienza un reordenamiento de los diversos subtemas que ha elaborado y que ahora maneja". 49

El grupo en esta fase ha aprendido a aprender, es el momento de su productividad plena, ha integrado experiencias y conocimientos pasados de sus miembros, se ha insertado en un presente y ha elaborado instrumentos para transformar la realidad y avanzar hacia el futuro.

49 HOYOS MEDINA, CARLOS A. La noción de grupo en el aprendizaje: su actividad, p. 31.

La operatividad grupal no se dá en un solo sentido y momento, sino que pasa por diversos momentos o fases y alcanza diversos niveles, uno de los cuales es el logro del objetivo del aprendizaje.

En este sentido, todo grupo de aprendizaje está en un permanente proceso de construcción y consolidación. El aprendizaje grupal se elabora conjuntamente, el conocimiento no está dato, ni acabado; sino que el conocimiento al cual llegará el grupo, es propiciado por el coordinador; pero no es dado por él.

El grupo pasa por experiencias múltiples, sus integrantes no sólo van adquiriendo aprendizajes de naturaleza intelectual vinculados al objeto de conocimiento, sino que además cada uno puede confrontar con los otros, sus marcos de referencia, lo cual tiene la ventaja de permitirles reformular o ratificar sus interpretaciones acerca de la realidad, o sus pautas de conducta.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79.

3.4 LA TEORIA DEL CAMPO DE LEWIN

Kurt Lewin (1890-1947) psicólogo alemán emigró a los Estados Unidos en 1934. En este país, inició una serie de estudios clásicos de comportamiento de grupo; "trasladó al estudio de la personalidad humana primero, y luego a la de los grupos, los principios de la teoría de la Gestalt o psicología de la forma".⁵⁰

Lewin influido por la teoría de la Gestalt, desarrolló una técnica sistemática para estudiar las situaciones de grupo. Es decir, creó un nuevo enfoque sociopsicológico para el estudio de los grupos: la Teoría del Campo. La cual es una teoría que permite el análisis de las relaciones causales y la elaboración de conceptos teóricos, dentro de una perspectiva totalizante (gestáltica).

Schützenberger menciona que la teoría del campo abarca especialmente:

- El espacio vital: todos los hechos que existen para el individuo o el grupo en un momento dado en su campo de vida personal.

⁵⁰ ANZIEU, DIDIER y JACQUES-YVES MARTIN. La dinámica de los grupos pequeños, p. 58.

- Las fuerzas que actúan, la energía, la tensión,... que explican el comportamiento.
- la percepción, el pensamiento, el sentimiento, la acción, el recuerdo, procesos que permiten un equilibrio de las tensiones de las fuerzas de un sistema.
- El aprendizaje, que lleva consigo unos cambios en la estructura cognoscitiva (aficiones o de seos) y en el grado de pertenencia al grupo (asimilación a una cultura o subcultura). Según la teoría del campo, un grupo cambia al reestructurar las relaciones de lo parcial a lo global para hacer de ellas una configuración nueva. 91

Lo anterior significa que, el efecto de las fuerzas psicológicas simultáneas que operan en un campo psicológico o espacio vital de un individuo, realizan una reorganización del mismo y, por lo tanto, facilitan las bases de la conducta.

Lewin sostiene que la conducta es función de la relación de una persona con su ambiente. Ya que todos los elementos de la relación se encuentran en estado interactivo; por lo cual, el individuo y su medio sólo se pueden estudiar por medio de la relación de reciprocidad que se establece entre ellos.

⁵¹ SCHÜTZENBERGER, ANNE A. Diccionario de técnicas de grupo, p. 75.

Esta reciprocidad que existe entre el individuo y su medio, es la realidad de lo que Lewin llama el campo psicológico o espacio vital, y éste nos permite captar el pasaje de lo individual a lo colectivo.

De acuerdo con lo expuesto, el principio fundamental de Lewin es el espacio vital, que representa el esquema total de factores o influencias que afectan la conducta de un individuo en un tiempo determinado. Incluye a la persona y su ambiente psicológico, es decir, la parte de su ambiente físico y social.

El propósito de la teoría del campo consiste siempre en "referir el objeto de la situación", en abordar la conducta de un individuo o de un grupo en su "espacio vital o campo psicológico". Este espacio vital está caracterizado por las posiciones relativas de los diversos elementos, posiciones determinadas por la estructura del grupo y su dinámica.

En cuanto a la estructura, podemos afirmar que el "grupo es un todo cuyas propiedades son diferentes de la suma de las partes; el grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico, cuyos principales elementos son los subgrupos, los miembros, los canales de comunicación y las barreras". 52

En este mismo contexto, Lewin "considera al grupo como

⁵² ANZIEU, DIDIER y JACQUES-YVES MARTIN. *Op. cit.*, p. 61.

una totalidad dinámica que determina el comportamiento de los individuos que lo componen; es el campo de fuerzas dentro del cual se producen los fenómenos de influencia, de cohesión, de normas, de tensión, de atracción; todos esos fenómenos son diferentes de la psicología individual y sobre ellos versará la "experimentación". 53

Lewin utiliza la expresión "dinámica", con el mismo sentido que en física se distingue la estática y la dinámica de un sistema.

La teoría del campo, que ha sido tan fecunda en física, parte del supuesto de que un grupo en cualquier instante existe en un campo psicológico que opera en forma no diferente a un campo electromagnético en física. Este campo consiste en un número de fuerzas (o variables) que afectan la conducta del grupo. La dirección, sentido e intensidad (magnitud) relativa de estas fuerzas, determina la dirección, sentido y velocidad de movimiento del grupo. 54

La palabra dinámica comprende "las fuerzas que promueven un movimiento, es decir, la energía y la fuerza que se derivan del individuo y de la interacción recíproca de los individuos, la suma y conversión de estas fuerzas en actividad, en contraposición con las conductas estáticas e pasivas de un (grupo)". 55

53 Idem, p. 76.

54 KNOWLES, HULDA y MALCOM. Introducción a la dinámica de grupo, p. 20.

55 JIMENEZ T., FRANCISCO. La dinámica de grupo, una alternativa en el proceso enseñanza-aprendizaje, p. 25.

En efecto, el término dinámica implica la noción de unas fuerzas complejas e interdependientes que operan dentro de un campo o marco común, provocando cambios dentro del grupo.

En resumen, podemos decir que Lewin se interesó por el estudio de la dinámica de grupo, la cual se fundamenta en la teoría de la estructura o de la Gestalt, trasvasada en el concepto básico de teoría del campo de la conducta del grupo.

3.5 TEORIA DE DINAMICA DE GRUPOS PARA LA CAPACITACION

La teoría de dinámica de grupos fue resultado de muchas investigaciones realizadas en un periodo de varios años, en varias disciplinas y profesiones diferentes. Diversos enfoques teóricos han aportado elementos para el estudio de los procesos de grupo.

Podemos decir que la teoría de dinámica de grupos se nutre y se auxilia de conceptos teóricos de varias ciencias: psicología general, psicología social, psicología clínica, sociología, psiquiatría, antropología y educación.

Las aportaciones a la teoría de dinámica de grupos pueden ir desde los problemas prácticos cotidianos hasta las cuestiones teóricas más especializadas en diferentes áreas: clínica, educativa, laboral y otras.

A las personas que nos dedicamos a la capacitación laboral, nos interesa conocer los procesos grupales e individuales y la dinámica a que dan lugar, con el fin de conseguir las metas de aprendizaje.

Por esta razón, consideramos que la teoría de dinámica de grupos es una opción que, operada correctamente se apega a las necesidades y características de los grupos de instrucción. Porque el hecho de que el instructor y los participantes estén juntos en un evento de capacitación, nos pone en presencia de un grupo real, evolutivo y dinámico. Esto significa que, en el proceso de instrucción no debemos considerar a los participantes en su calidad de individuos aislados, sino reconocerlos como grupo.

Por ello, es fundamental que analicemos la función de los grupos de instrucción, sus relaciones, su dinámica, su estructura, la posición y las relaciones de los individuos que los componen; pero desde la perspectiva de la teoría de dinámica de grupos. Porque los principios básicos y técnicas basadas en esta teoría, serán de gran ayuda si llegamos a tomar conciencia de sus implicaciones y aplicaciones a la enseñanza en el proceso de instrucción.

Los trabajos que se han realizado sobre dinámica de grupos:

Investigan intensivamente aspectos como el cambio, la resistencia al cambio, las presiones sociales, la influencia, la coerción, el poder, la cohesión, la atracción, el rechazo, la interdependencia, el equilibrio y la inestabilidad. Estos términos, al

sugerir el funcionamiento de fuerzas psicológicas y sociales, se refieren a los aspectos dinámicos de los grupos y juegan un importante papel en la teoría de la dinámica de grupo. ⁵⁶

En el tema anterior señalamos que, el estudio científico de la conducta grupal deriva en gran parte de la obra de Kurt Lewin, quien aportó significativas contribuciones a la investigación de la teoría de dinámica de grupos. Esta teoría dedica su campo de investigación a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de la vida de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos o con otros grupos.

El término "dinámica" significa "fuerza", por lo tanto dinámica de grupo se refiere al estudio de las fuerzas que actúan dentro de un grupo; "fuerzas que promueven un movimiento, es decir, la energía y la fuerza que se derivan del individuo y de la interacción recíproca de los individuos, la suma y conversi3n de estas fuerzas en actividad, en contraposición con las conductas estáticas o pasivas de un auditorio". ⁵⁷

El grupo de instrucción es dinámico, camina en determinada dirección movido por una serie de fuerzas complejas, a veces difíciles de precisar: energía, cambios, reacciones, actividades, retrocesos, aciertos, equivocaciones, etc. La dinámica de grupo es la resultante de las fuerzas del grupo. "La

⁵⁴ CARTWRIGHT, DORWIN y ALVIN ZANDER. Dinámica de grupos. Investigación y teoría, p. 16.

⁵⁷ JIMENEZ T., FRANCISCO. Op. cit., p. 25.

fuerza o potencia del grupo, su dinámica, puede traducirse en fuerza educadora o modeladora, y por tanto no sólo puede usarse sino que no debe desperdiciarse en la acción educativa." 58

En este sentido, la teoría de dinámica de grupos se interesa por el conjunto de los componentes y de los procesos que aparecen en la vida de los grupos, en particular en los grupos "frente a frente", es decir, aquéllos cuyos miembros se encuentran en situación de interdependencia y de interacción potencial. Porque para que exista el grupo es preciso que haya una interacción entre las personas, y además conciencia de la relación común.

La dinámica de grupo tiene que ver con la interrelación o interacción de individuos en situaciones colectivas; porque el simple agrupamiento de personas, estático, sin movimiento físico ni espiritual, no constituye un grupo. La interacción es el elemento que confiere la categoría de grupo. Por lo cual, debemos entender que el grupo es "la conformación dinámica que categoriza el simple agrupamiento". 59

La interacción es un rasgo importante del grupo y constituye una condición necesaria para un eficaz aprendizaje colectivo. Desde este punto de vista, mencionaremos que el aprendizaje grupal 60 es un cambio significativo de conducta, este

58 Cfr. ANDUEZA, MARIA. Dinámico de grupo en educación, p. 36.

59 MENIN, OVIDE. Grupos de estudio; dinámico interno y apreciación posible, p. 27.

60 BARBASTARDO, ANITA y MARGARITA THEESZ. La investigación participativa en la docencia, p. 20.

cambio se da como resultado de la interacción en la construcción del conocimiento y es un proceso de elaboración conjunta. El conocimiento no aparece como algo terminado que puede transmitirse del instructor a los participantes, sino que se parte de situaciones-problema en donde se elaboran hipótesis, se definen conceptos, se analizan elementos involucrados, se proponen alternativas, se evalúan resultados.

Por lo tanto, el grupo es fuente generadora de experiencias de aprendizaje. El aprendizaje en grupo es un proceso de transformación mutua, la persona cambia por influencia del grupo y éste se modifica por la acción de sus miembros. Porque las fuerzas que actúan en un grupo influyen en el comportamiento de cada uno de los miembros que lo componen.

En este orden de ideas, la función del instructor es la de propiciar aprendizajes significativos. "Propiciar aprendizajes es suscitar o promover las condiciones adecuadas para que el aprendizaje se produzca, localizando y removiendo los obstáculos que impiden los cambios de conducta." 61

El instructor tiene la responsabilidad de estructurar actividades y experiencias educativas que conduzcan a los cambios específicos que se deseen, y motivar a los participantes para que aprendan.

61 SANTOYO S., RAFAEL. Algunas reflexiones sobre la coordinación de los grupos de aprendizaje, p. 10.

El instructor debe propiciar una red de comunicaciones e interacciones en el grupo, debe animar y favorecer la expresión, la indagación, la retroalimentación y la modificación de los esquemas referenciales por medio de una comunicación permanente.

La eficiencia y oportunidad para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, por parte del instructor, depende en gran medida de su habilidad para observar y detectar los momentos y fenómenos del grupo y de sus conocimientos sobre los procesos grupales.

Los participantes por su parte, aprenden y reflexionan sobre su propio proceso de aprendizaje para poder transferir las experiencias adquiridas a otras situaciones.

Cada uno de los miembros del grupo tiene "una función propia e intercambiable para el logro de los objetivos de aprendizaje, evitando que se consoliden roles rígidos y estereotipados; por ejemplo, el que enseña y el que aprende, los que deciden y los que ejecutan."⁶²

Cabe señalar que la dinámica que se genera en un grupo de instrucción, es más efectiva cuando el grupo es lo suficientemente pequeño como para que la acción de cada miembro influya

⁶² Idem, p. 4 y 5.

la conducta de los demás individuos del grupo.

Finalmente, mencionaremos que el instructor tiene la responsabilidad de dirigir o facilitar el proceso de aprendizaje grupal, y en la medida de lo posible debe comprender el proceso que dirige, es decir, debe conocer las condiciones que lo favorecen, lo que lo promueve e interfiere u obstaculiza.

Ante esto, consideramos que el conocimiento fundamental de la teoría de dinámica de grupos es esencial para el trabajo del instructor dedicado a capacitar.

IV.- COMPRENSION DE LA CONDUCTA DE LOS

GRUPOS DE INSTRUCCION

4.1 CONCEPTO DE GRUPO

Hemos señalado que para que un agrupamiento de seres humanos adquiriera la categoría diferenciadora de grupo y no la de una mera reunión accidental de personas, es preciso que se tome en cuenta la interacción mutua que existe entre los miembros.

Bajo una gran variedad de criterios, diversos autores se han preocupado por definir lo que es un grupo; por lo cual, consideramos de gran importancia que conozcamos algunas de estas definiciones, porque nos revelan varios atributos que tienen los grupos:

El grupo se define "no por la simple proximidad o la simple semejanza de sus miembros, sino como un conjunto de personas interdependientes. En este sentido constituye verdaderamente un organismo, y no un conglomerado, una colección de individuos".⁶³

"Un grupo es la reunión de individuos, donde existe interacción de fuerzas y energías (...) los miembros de un grupo actúan frente a frente, conscientes de la existencia de todos los integrantes del mismo."⁶⁴

⁶³ MAISONNEUVE, JEAN. Lo dinámico de los grupos, p. 18.

⁶⁴ ANDUEZA, MARIA. Op. cit., p. 19.

"Un grupo es un conjunto de personas en interacción en situación cara a cara, en la cual cada miembro percibe a cada uno de los otros como personas individuales." 65

"Existe un grupo cuando dos o más personas poseen, como una de las cualidades de sus relaciones, cierta independencia y cierta unidad reconocible (...) hay interacción, es decir, que cada uno de los componentes reacciona ante la conducta de cada uno de los otros." 66

"Grupo es la reunión, más o menos permanente, de varias personas, que interactúan y se interinfluyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado." 67

"En todo grupo operan dos fuerzas importantes. La dinámica interna, fuerza generadora en los integrantes y sus reacciones entre sí, y la dinámica externa, la cual, del medio de desarrollo y objetivos que se propongan, genera fuerzas de presión que influenciarán las actividades del grupo." 68

65 BALES-ZELDRICH citado por CIRIGLIANO, GUSTAVO y ANIBAL VILLAVEVERDE. Dinámica de grupos y educación; fundamentos y técnicas, p. 68.

66 BANY, MARY y LOIS JOHNSON. La dinámica de grupo en educación, p.31.

67 GONZALEZ NUÑEZ, JOSE DE JESUS. Dinámica de grupos, p. 17.

68 VILLASANTE, ESTEBAN. Ensayo sobre conducción y acción dinámica de grupo en el proceso enseñanza-aprendizaje para el diseño, p. 12.

Después de señalar las definiciones aquí expuestas, podemos constatar que todas tienen puntos afines, que se relacionan y coinciden en el fondo.

La teoría de dinámica de grupos postula que el grupo existe cuando éste se caracteriza por una o más de las siguientes cualidades:

- Un grupo es aquél que está formado por un número no excesivo de personas, de tal manera que puedan interactuar cara a cara.
- Todo grupo constituye una unidad que se manifiesta como totalidad.
- El grupo es una entidad dinámica, es decir, un proceso en continuo movimiento.
- Los miembros comparten normas respecto a temas de interés común.
- Los miembros participan en un sistema de papeles entrelazados, que pueden ser fijos o cambiantes, pero que dependen de la interacción dinámica del grupo y no de las

características aisladas de cada individuo.

- La dinámica del grupo depende de una energía que se desarrolla a partir de cada miembro, se descarga en las relaciones de interacción y en la actividad o tarea como totalidad y se dirige hacia el logro de determinados objetivos.
- Los miembros perciben y tienen conciencia de la interacción que se da entre ellos y de la presencia de una meta común.

De esta forma, cabe afirmar que "a mayor número de tales atributos poseídos por una serie de personas, y a mayor fuerza, más cerca parecerá estar el conjunto de gente de volverse un grupo completo". 69

TIPOS DE GRUPOS

Los grupos han sido clasificados por los teóricos, según la naturaleza o función de los mismos. Sin embargo, no abordamos la descripción cabal de todos los tipos de grupos; para los fines del presente trabajo sólo mencionaremos los grupos

69 CARTWRIGHT, DORWIN y ALVIN ZANDER. Op. cit., p.63.

primarios y los grupos secundarios, porque ambos reúnen las características generales que prevalecen en los grupos, y a partir de estas dos divisiones se pueden ubicar a cada uno de los demás.

Grupo Primario

Un grupo primario es relativamente pequeño, sus miembros interaccionan directamente cara a cara, existe identificación mutua entre sus miembros y conciencia de la presencia de otros miembros, esto se expresa en un "nosotros".

Los miembros se hallan unidos por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales. El contacto es directo y la conducta de los miembros está orientada hacia fines mutuos o comunes, aunque no sean explícitos.

Además, existe firme interdependencia de los miembros, sentimientos de solidaridad y las normas están establecidas. Los roles y status configuran una estrecha estructura de interrelaciones.

Como ejemplos de grupos primarios tenemos: brigada, comité, comisión, comunidad, familia, grupo de amigos, grupo de trabajo, grupos escolares, etc.

Grupo Secundario

El grupo secundario es un sistema social que funciona regido por instituciones, es muy numeroso, los miembros están relacionados indirectamente y, aunque consideran que pertenecen al grupo, no conocen a todos los demás miembros. La comunicación se realiza por medio de símbolos, el mismo lenguaje y a través de medios gráficos.

Las relaciones entre los miembros de los grupos secundarios tienen un carácter impersonal, frío, racional, contractual, abstracto y formal, y están más distantes social y geográficamente. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr otros fines.

Los grupos secundarios tratan de alcanzar unas metas determinadas, idénticas o complementarias. Ejemplos de este tipo de grupos son: muchedumbre, región, club, barrio, pueblo o ciudad, público, hospitales, partidos políticos, instituciones, grupos religiosos, etc.

En síntesis, los grupos primarios requieren y obtienen más dedicación de sus miembros y permiten una mayor fluctuación del tono emocional. En ellos es más fácil que se expresen emociones y sentimientos como la decepción, la depresión, el júbil

lo... en tanto que en los grupos secundarios se restringen o incluso se suprimen totalmente.

Además, los grupos primarios suelen tener mayor comunicación y cohesión que los grupos secundarios, porque los miembros están en constante interacción.

Por lo anterior, consideramos que los grupos de instrucción pueden ser clasificados dentro de los grupos primarios, porque en éstos las relaciones interpersonales de los miembros se llevan a cabo directamente, frente a frente, para lograr un objetivo común. Estas relaciones se realizan en un plano más cálido y afectivo que las que tienen lugar en los grupos secundarios, en donde hay menos contacto personal.

ESTRUCTURA DEL GRUPO

La estructura del grupo "puede concebirse como una red de papeles diversos, de posiciones y de expectativas recíprocas. Los papeles que se asumen individualmente son definidos por las funciones que se realizan o por la naturaleza general de su contribución al grupo. La situación implica una jerarquía o posición". 70

La estructura del grupo implica un sistema de estratificación social o una jerarquía de situaciones en la cual el grupo otorga a ciertos miembros una posición más elevada y a otros menos alta.

En efecto, la estructura del grupo se refiere a la diferenciación de roles y posiciones o status que se generan entre los miembros, por la división de responsabilidades y funciones en el desempeño de una tarea, así como las conductas asociadas a dichas funciones.

La organización interna y los procedimientos propios de un grupo, constituyen la estructura del mismo. Esto significa que, no se debe determinar únicamente el grado de estructuración, sino también se trata de que el grupo defina sus propias normas, sus propios límites y los procedimientos que convengan a sus necesidades particulares.

Por otro lado, cabe mencionar que el aspecto más visible de la estructura del grupo es el número de personas que lo constituye. Cuando el grupo aumenta o disminuye de tamaño, cambian varias de sus propiedades.

Cuando el grupo es grande, se tienen mayores dificultades de comunicación y de participación, los miembros obtienen me-

nos satisfacción del trabajo que realizan, existe menos cohesión y una proporción menor de personas son las que toman las decisiones.

En los grupos pequeños, los miembros se mantienen en contacto entre sí, se comunican y las relaciones interpersonales son más estrechas, que en los grupos grandes. Asimismo, los miembros hallan la participación más satisfactoria y más efectivos los procesos de grupo, en los grupos pequeños que en los grandes.

Algunos investigadores señalan que, la percepción simultánea de los miembros de un grupo entorno a una mesa de reunión parece limitada a una decena de personas. Más allá de este número, se producen fenómenos de selección y de elaboración de subgrupos.

También afirman que cuanto más homogéneo es un grupo, más facilitada está la identificación y la tarea del grupo, y más rápida es la integración.

En cambio, en los grupos heterogéneos la integración es más lenta; pero se realiza con más profundidad. La heterogeneidad de los miembros es generadora de tensiones, sin embargo, al mismo tiempo es el motor de la progresión del grupo y la fuente de su creatividad.

4.2 PROPIEDADES DE GRUPO

Las propiedades de grupo son aquéllos elementos que son comunes a todos los grupos, son cualidades que definen su naturaleza; entre las propiedades más investigadas y descritas tenemos: la comunicación, la cohesión, las normas y las metas.

Estas propiedades contribuyen a la integración del grupo en las mejores condiciones, promueven un clima favorable, eliminan las tensiones y facilitan que los miembros del grupo se adapten rápidamente a situaciones nuevas.

COMUNICACION

La esencia del grupo es la comunicación, porque para que el grupo funcione de modo eficaz, es preciso que los miembros se comuniquen entre sí con facilidad y eficiencia.

El grupo no puede existir sin comunicación, porque ésta es el vehículo mediante el cual se concretan los procesos grupales. Cualquier grupo tiene la necesidad de comunicarse.

La comunicación vitaliza a todos los miembros del grupo,

ya que constituye una forma de establecer contacto con los "otros" por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores. De manera tal, que puedan compartir lo que sienten, piensan y conocen.

La comunicación de un grupo puede ser verbal o no verbal; aunque las palabras son el medio principal para comunicar el significado de un mensaje, éste no se basa únicamente en ellas. Los gestos, los movimientos de cabeza, los guiños, las sonrisas y el roce físico, también comunican una gran cantidad de mensajes entre los miembros del grupo.

COHESION

La cohesión se alcanza cuando la comunicación se ha hecho válida dentro de un grupo de trabajo y sus miembros son capaces de dialogar entre sí, de interaccionar y de sensibilizarse. La cohesión es indicio de que su integración está realizada.

Los miembros del grupo muestran tener cohesión cuando son capaces de planear conjuntamente, de coordinar y de sincronizar esfuerzos para resolver problemas de interés común, y cuando comparten las mismas normas.

La cohesión puede ser interpretada como una manera de con

ceptualizar la conducta afectiva, es una serie de fuerzas que operan en el grupo a fin de hacerlo solidario. Es decir, la cohesión "ha sido definida de acuerdo con las fuerzas que actúan sobre los miembros del grupo para hacerles permanecer en él; del número existente de lazos amistosos; de la medida en que los miembros del grupo funcionan como una unidad y están libres de disensiones, de intereses en conflicto y de fuerzas desintegradoras; del grado en que los miembros comparten las mismas normas..."⁷¹

Diversas investigaciones han comprobado, que la cohesión ayuda a crear una situación favorable para que se dé el aprendizaje grupal. Además, "que los miembros del grupo con buena cohesión tienden a ser más atentos unos en relación a otros, más propensos a los cambios y a las influencias, y más dispuestos a internalizar las normas de grupo... Los grupos con alto índice de cohesión son más amistosos y parecen resistir me jo r las situaciones de prueba y de frustración".⁷²

De esta forma, la cohesión se caracteriza por: un énfasis en la cooperación más bien que en la competencia, una atmósfera de grupo democrática opuesta a una autoritaria o indiferente, y por su carácter que radica en la relación del individuo con el grupo, y no en las relaciones con miembros especí

⁷¹ BANY, MARY y LOIS JOHNSON. Op. cit., p. 55.

⁷² OLMSTED, MICHAEL S. El pequeño grupo, p. 136 y 139.

ficos o subgrupos.

La cohesión es un producto de los lazos de atracción hacia los miembros, del prestigio del grupo y del interés en las metas de grupo. La cohesión es uno de los factores que uniforma actitudes y comportamiento entre los miembros del grupo, porque cuanto más cohesión tiene el grupo, mayor es su poder sobre los miembros, cada miembro del grupo tiende a aceptar las ideas sostenidas por el resto.

La cohesión se relaciona con la cantidad y calidad de la interacción dentro del grupo, porque "los grupos altamente cohesivos muestran menos diferencias individuales en la cuantía de las participaciones de los miembros que los grupos de cohesión baja. Esto quiere decir que la atracción al grupo se acrecienta plenamente en proporción a la cuantía de la interacción verbal entre los miembros".⁷³

N O R M A S

Las normas provienen de la interacción del grupo, los miembros crean y mantienen en común normas o pautas de conducta, las comparten, y su aceptación de las mismas es lo que les brinda

⁷³ BANY, MARY y LOIS JOHNSON. Op. cit., p. 107.

da un sentido de unidad.

Las normas dan sentido o definen las situaciones del grupo, "son reglas de conducta establecidas por los miembros del grupo con objeto de mantener una coherencia de conducta".⁷⁴ Es decir, las normas ayudan a identificar y a definir al grupo, porque éstas hacen referencia al comportamiento deseado o a la conducta ideal.

La vida grupal puede ser ordenada y predecible, porque las normas que se establecen en el grupo, son expectativas o actitudes acerca de pensamientos, sentimientos y acciones compartidas por todo el grupo.

"Una vez que las normas quedan establecidas, proporcionan un punto de referencia por el cual los miembros pueden guiar sus acciones, reacciones, ambiciones y aspiraciones."⁷⁵ La aceptación de las mismas, por parte de los miembros del grupo, es un procedimiento útil y necesario para llevar a cabo las metas del grupo.

Cabe señalar que, lo que el grupo aprueba, lo da por bueno el individuo, y lo acepta; lo que el grupo condena, el individuo lo descarta. Lo anterior se debe, a que existe un

⁷⁴ SHAW, MARVIN E. Dinámica de grupo: psicología de la conducta de los pequeños grupos, p. 285.

⁷⁵ BANY, MARY y LOIS JOHNSON. Op. cit., p. 120.

acuerdo o consenso entre los miembros del grupo acerca de qué comportamiento deben o no deben poner en práctica los individuos del grupo.

Además, "a través de las normas, el grupo define los roles que espera de sus miembros y usa varios mecanismos de control para hacer que los miembros se adapten a estos roles. Es evidente que en la medida que las personas participan en la creación de las normas se sienten más comprometidas con ellas". 76

M E T A S

Las metas de grupo se refieren a los objetivos que un grupo trata de alcanzar. Como hemos mencionado, una de las propiedades básicas para que pueda existir un grupo, es que éste tenga una o más metas comunes a todos los miembros del grupo.

En efecto, los miembros deben compartir una finalidad, que a la vez se convierta en el núcleo de intereses y que en torno a ella se concentre la reflexión y la actividad grupal. Esta finalidad se representa por las metas de grupo.

Cada miembro del grupo trata de satisfacer sus metas indi

viduales mediante la actividad grupal. Sin embargo, los moti
vos de cada miembro influyen y se relacionan entre sí, para el
bien común del grupo.

Algunas de las metas del grupo están predeterminadas y
prescritas, por ejemplo, las que están indicadas en los progra
mas de capacitación; otras son las que el grupo puede desarro
llar o crear en el proceso de la interacción. Ambas se compa
ginan para orientar las actividades del grupo hacia ciertas di
recciones. Las metas de grupo constituyen el eje y la razón
de ser, por la que los miembros del grupo se reúnen.

4.3 EL LIDERAZGO

El liderazgo ha sido concebido generalmente desde estos tres enfoques: por las características de una persona, por el atributo de una posición y como propiedad de un grupo.

El primer enfoque, se refiere cuando un individuo tiene determinadas cualidades. En este caso, el liderazgo puede significar poseer ciertos rasgos personales como el dominio, el control del ego, la agresividad, etc.

El segundo, se refiere cuando un individuo alcanza una posición de liderazgo para influir en los demás. Se concibe al liderazgo como lo que hace una persona en un puesto. Por la definición de su posición, la persona es líder.

El tercer enfoque, considera al liderazgo desde una perspectiva de grupo. Define al liderazgo como aquellos actos que ayudan al grupo a establecer sus metas, que contribuyen al proceso de logro de dichas metas, que mejoran la calidad de las relaciones interpersonales entre los miembros o que ponen a disposición del grupo los recursos necesarios.

Este último enfoque, centra su atención en el grupo, los

actos que realizan los miembros equivalen a las funciones que el grupo necesita. El liderazgo es definido como la ejecución de actos que ayudan al grupo a lograr los objetivos establecidos y a mantenerlo unido. Por ello, diversos investigadores están de acuerdo en que este enfoque del liderazgo, permite un mayor entendimiento de los procesos y dinámica de los grupos.

Por lo tanto, el liderazgo no se trata de un proceso que depende únicamente de las características personales de un individuo o de la posición o rango formal que ocupa en el grupo; sino se trata más bien de una relación de trabajo entre los miembros de un grupo, en la que el líder adquiere o confirma su estado a través de su participación activa y la demostración de su capacidad para llevar a cabo determinadas tareas.

El liderazgo puede realizarlo uno o varios de los miembros del grupo, es decir, cualquier miembro del grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las funciones de grupo.

El liderazgo es básicamente la ejecución de un papel particular dentro de un grupo organizado; las acciones de este papel están determinadas por las necesidades del grupo.

Cartwright y Zander ⁷⁷ mencionan que pueden clasificarse gran parte de los objetivos de grupo en dos divisiones:

a) Lograr un tipo específico de meta de grupo

Entre las actividades que realiza el líder para lograr la meta de grupo, están: iniciar la actividad, mantener la atención de los miembros en la meta, aclarar el tema, desarrollar procedimientos, evaluar la calidad del trabajo realizado y conseguir información de los expertos.

b) Mantener al grupo en sí o fortalecerlo

Algunas conductas que sirven para mantener al grupo son: conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar a la minoría oportunidad de ser escuchada, estimular la autogestión y aumentar la interdependencia entre los miembros.

Desde este punto de vista, el liderazgo debe ser considerado como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y cualidad dinámica de su estructuración. Donde las acciones de los miembros del grupo pueden servir para lograr la meta y para mantener el grupo.

⁷⁷ CARTWRIGHT, DORWIN y ALVIN ZANDER. Op. cit., p. 337.

La función del liderazgo debe ser analizada y entendida en términos de relaciones dinámicas, es decir, se debe poner el énfasis en las circunstancias en las que un grupo integra y organiza sus actividades hacia objetivos y en la forma en que esa integración y organización son logradas.

En este orden de ideas, el liderazgo es algo más que la participación de un individuo que por el momento pueda tener la atención del grupo. El liderazgo es conferido por el grupo a aquel miembro que mejor pueda confrontar las necesidades inmediatas conduciendo al grupo en una dirección definida.

Existen dos condiciones básicas para que un miembro tome la iniciativa en el liderazgo:

- Debe tener conciencia de que se necesita servir a alguna función de grupo determinada.
- Debe sentirse capaz de ejecutarla, de tener la habilidad suficiente para realizarla o de poder intentar llevarla a cabo sin crear problemas.

En virtud de lo anterior, "antes de actuar, un miembro necesita haber diagnosticado la situación del grupo y determinado cuál conducta se necesita para ayudar al grupo a seguir

adelante; después, debe hacer la difícil evaluación de si tiene o no las habilidades, la influencia y los recursos para actuar; por último, sopesar las consecuencias o repercusiones". 78

Sin embargo, cuando el líder no ejecuta funciones de liderazgo que se supone debe ejecutar, otros miembros intervienen para ejecutarlas en su lugar. O bien, a medida que cambian los miembros, es posible que cambie el líder, o si el propósito o las actividades cambian, el líder entonces también puede cambiar.

El liderazgo puede cambiar de un individuo a otro conforme el grupo lo considere conveniente. Porque ha sido comprobado que las acciones de liderazgo de los miembros, están señaladas en buena medida por las necesidades del grupo.

Por este motivo, el liderazgo se debe considerar como una función rotativa que surge en el seno del grupo, cumple una función y desaparece para dar lugar a otros, y así sucesivamente. Por lo cual, se debe evitar que alguien se la apropie en forma definitiva.

Asimismo, diversos estudios que se han realizado sobre el liderazgo demuestran que "los grupos se diferencian entre sí

78 NAPIER, RODNEY y MATTI GERSHENFELD. Grupos: teoría y experiencia, p.189.

por varios motivos, y las acciones necesarias para lograr esta dos valiosos en un grupo pueden ser por completo diferentes a los de otros. De acuerdo con esto, la naturaleza del liderazgo y los rasgos de los líderes serán diferentes de un grupo a otro".⁷⁹ Pero como regla básica, el liderazgo debe ser concebido como una función necesaria para el crecimiento, tanto de las personas como del grupo.

De esta forma, el individuo que asume el liderazgo, no es solamente el que percibe los problemas y se da cuenta de las necesidades del grupo, sino también el que entrevé una solución y toma la iniciativa para contribuir a alguna función de grupo. Bajo su influencia, el grupo toma forma, se organiza, adopta un plan de acción, se pone a trabajar.

Además, el liderazgo efectivo impulsa a los miembros a comprometerse y a participar en los problemas de grupo, y a ser cada vez más responsables por la efectividad del grupo, ya sea en términos de ejecución de tareas o en habilidad para desarollar y mantener relaciones productivas dentro de los grupos.

El líder organiza las experiencias del grupo en una determinada dirección, alienta y estimula a los miembros a que le sigan, se identifica con el grupo y sabe entrar en contacto con los demás.

⁷⁹ CARTWRIGHT, DORWIN y ALVIN ZANDER. Op. cit. p. 334.

Cabe señalar que, en el proceso de instrucción se suelen confundir las funciones del líder y del instructor, en su esencia son distintas. El líder forma parte del grupo; el instructor cumple la función de coordinar la actividad grupal.

Los papeles del líder y del instructor son diferentes, dado que el instructor no debe ser o asumir el liderazgo del grupo. Sin embargo, estos dos papeles son funcionales y complementarios, es decir, en el grupo puede haber uno o varios líderes, el instructor y un objetivo, coexistiendo e interactuando en el proceso de instrucción.

4.4 DIFERENCIACION DE ROLES

En la medida en que los miembros de un grupo interactúan, éstos realizan diferentes funciones; es decir, todos los miembros desempeñan diversos roles o papeles.

Los roles son "funciones, comportamientos o tareas habituales que caracterizan a cada uno de los participantes (en un grupo); esas conductas son deseadas, alentadas, aceptadas o solamente toleradas por el grupo; de todas maneras, están en relación con la posición que el participante ocupa en el conjunto que constituye el grupo".⁸⁰

Los roles pueden ser clasificados en tres categorías amplias en el seno de un grupo:

- a) Roles centrados en la tarea del grupo
- b) Roles de constitución y mantenimiento del grupo.
- c) Roles individuales

⁸⁰ ANZIEU, DIDIER y JACQUES-YVES MARTIN. op. cit., p. 157.

a) ROLES CENTRADOS EN LA TAREA DEL GRUPO

Los roles integrados en esta categoría, son los que apuntan a facilitar y coordinar el esfuerzo del grupo en cuanto a la definición de sus objetivos y en cuanto a los medios para alcanzarlos. Estos roles son:

- El iniciador-contribuyente

Es quien sugiere o propone al grupo nuevas ideas o una forma diferente de abordar los problemas.

- El inquiridor de información

Es la persona que solicita detalles, pone objeciones; pregunta para aclarar las sugerencias hechas, en términos de su adecuación a los hechos, para obtener información autorizada y hechos pertinentes al problema que se discute.

- El inquiridor de opiniones

Es quien elabora preguntas para poder aclarar los valores que conciernen a lo que el grupo está realizando.

- El informante

Ofrece hechos o generalizaciones fidedignas o relaciona en forma adecuada su propia experiencia con el problema del grupo.

- El opinante

Expresa oportunamente su creencia u opinión relativa a una sugerencia o sugerencias alternativas.

- El elaborador

Propone al grupo los mismos problemas que van a ser discutidos; pero de diferente manera: explicándolos en términos de ejemplos o significados. Aclara y esquematiza las sugerencias presentadas.

- El coordinador

Muestra o clarifica la relación entre las diferentes ideas, respuestas o sugerencias, buscando integrarlas en el conjunto armónico que constituirá finalmente la idea del grupo.

- El orientador

Define la posición del grupo y lo reubica en la dirección de sus objetivos, señalando las desviaciones que éste tiene en relación con la dirección planteada originalmente.

- El crítico-evaluador

Supedita las realizaciones del grupo a alguna forma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.

- El dinamizador

Intenta estimular al grupo a la acción o a la decisión, para obtener mayor o menor actividad.

- El técnico de procedimientos

Acelera el movimiento del grupo realizando tareas de rutina. Por ejemplo: distribuyendo material, trasladando objetos, acercando sillas, responsabilizándose por la limpieza del salón o de la parte del mismo ocupada por el grupo.

- El registrador

Anota las sugerencias ("memorias del grupo"); lleva un registro de las decisiones y del resultado de las discusiones del grupo. Recuerda siempre y trae a colación los asuntos ya estudiados, relacionados con los actuales.

b) ROLES DE CONSTITUCION Y MANTENIMIENTO DEL GRUPO

Los roles relativos a esta categoría, comprenden a los que por preocupaciones socio-afectivas son llevados a mantener la moral del grupo, a reducir los conflictos interpersonales, a asegurar la expresión y la seguridad de los miembros. El objetivo de estos roles es fortalecer, regular y perpetuar al grupo. De esta manera, los roles que forman, mantienen o refuerzan

zan la cohesión del grupo, son los siguientes:

- **El estimulador**

Trata de estimular la participación de los miembros. Elige a los demás, está de acuerdo y acepta la contribución de los otros. Expresa comprensión y aceptación de otros puntos de vista.

- **El conciliador**

Intenta conciliar desacuerdos o discrepancias; trata de evitar las disputas internas y mitiga las tensiones en situaciones de conflicto. Es el mediador de las diferencias entre los miembros; trata de arreglar las dificultades.

- **El transigente**

Busca un terreno de entendimiento cuando hay un conflicto en el que se discuten sus ideas o su posición; transige admitiendo sus errores, abandonando un argumento, atemperando su posición, dando el primer paso para restablecer la cohesión del grupo. Es capaz de ceder.

- **El guardagujas**

Intenta mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de otros. Canalizando a los conversadores, proponiendo fijar la duración

de las comunicaciones y establecer un turno para hablar.

- El legislador o yo ideal

Expresa normas o intenta aplicarlas en el funcionamiento, o en la evaluación de la calidad del proceso del grupo.

- El observador de grupo y comentarista

Observa y comenta la marcha del grupo, mira cómo funciona y participa en él. Lleva registros de diferentes aspectos del grupo y ocasionalmente contribuye con algunos datos.

- El seguidor

Sigue el movimiento del grupo en forma más o menos pasiva, aceptando el lugar de audiencia en la discusión y la decisión del grupo.

c) ROLES INDIVIDUALES

Esta categoría no se refiere a roles de "miembros", sino a la satisfacción de necesidades individuales propias, que son ajenas a la tarea del grupo y que no ayudan a que el grupo trabaje como unidad. Esta satisfacción se efectúa en detrimento de la productividad o del clima colectivo. Los roles individuales constituyen un obstáculo, que es necesario vencer, para

lograr la cohesión o el progreso del grupo.

- **El agresor**

Desprecia a los otros, expresa desacuerdo respecto de su valor, de sus actos o sus sentimientos, ataca al grupo o a lo que el grupo trata de hacer, está celoso de las proposiciones de los otros y trata de atribuírselas. Hace bromas hirientes.

- **El obstructor**

Está sistemáticamente "en contra", se opone o resiste sin razón, trata de volver sobre las decisiones adoptadas o sobre problemas ya abordados. Se resiste al cambio.

- **El buscador de reconocimiento**

Se vanagloria y exhibe para atraer la atención sobre él, presumiendo, hablando de sus proezas personales, actuando de manera forzada, luchando para no ser colocado en una posición que estima inferior.

- **El confesante**

Utiliza el ambiente de grupo para expresar sus sentimientos, pensamientos, historia personal o ideologías, sin relación con los problemas reales del grupo.

- El mundano

Muestra su falta de interés por el grupo. Esta ausencia de participación puede tomar la forma del cinismo, de la indolencia y del juego.

- El dominador

Trata de hacer sentir su autoridad o superioridad, manipulando al grupo o a algunos de sus miembros. Este manipuleo puede tomar la forma de la adulación, de la interrupción, de una tentativa de obtener un status superior o de retener la atención de los demás.

- El buscador de ayuda

Trata de conseguir la ayuda y la simpatía de otros miembros o de todo el grupo, confesando su inseguridad, confusión personal o desprecio de sí mismo, sin poseer una razón para ello.

- El defensor de intereses especiales

Generalmente, oculta sus propios prejuicios en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal. Es el defensor de la pequeña propiedad, de los trabajadores, etc.

Además de estos roles, existen otros tipos que tampoco impulsan o facilitan el desarrollo del grupo, estos son:

- El francotirador

Es el miembro del grupo que está tratando de buscar el error de otro miembro del grupo, para satisfacer una necesidad propia.

- El miembro silencioso

Es aquel que permanece callado la mayor parte del tiempo.

- El monopolizador

Suele ser una persona con gran necesidad de categoría y, con frecuencia es básicamente insegura a pesar de su actitud exterior.

De la información anterior, podemos concluir que los roles centrados en la tarea ayudan al grupo a lograr sus metas; los roles de constitución y mantenimiento del grupo contribuyen a que un grupo trabaje unido y se mantenga a sí mismo, para que sus miembros aporten ideas y tengan deseos de continuar trabajando por la tarea del grupo. Ambas categorías de roles son necesarias para el desarrollo del grupo y se complementan.

Por otro lado, los miembros que desempeñan roles individuales, se olvidan de la meta y del grupo, obstaculizan las actividades grupales; los individuos actúan principalmente para satisfacer sus necesidades personales. Estos roles a ve-

ces son inevitables; pero tienen que ser tolerados o aceptados por el grupo.

En la medida en que los miembros vayan comprendiendo el proceso del grupo y estén más capacitados para analizar las diversas funciones que son ejercidas por cada rol, cada miembro podrá encargarse en distintos momentos de ejercer una mayor cantidad de roles positivos, que faciliten y promuevan la actividad grupal. Asimismo, cabe mencionar que cada miembro del grupo podrá ejercer más de un rol en cualquier intervención.

V.- CONDUCCION DINAMICA DE GRUPOS

DE INSTRUCCION

5.1 TÉCNICAS DE DINÁMICA DE GRUPO

Ya hemos señalado que, la teoría de dinámica de grupos de dica su campo de investigación a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de la vida de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos o con otros gru pos.

De la teoría de dinámica de grupos surge el significado in terno y la orientación práctica de las técnicas de dinámica de grupo. En este sentido, es apropiado hablar de las técnicas de dinámica de grupo; pero nunca de dinámicas de grupo, simple mente. Porque, por lo general, se suelen confundir ambos tér- minos, siendo que cada uno tiene un significado diferente.

Las técnicas de dinámica de grupo están avaladas teórica- mente, y hacen referencia al cómo del trabajo grupal, es de- cir, el cómo enfrenta el grupo el tema, cómo se organiza para trabajarlo, qué procedimientos, medios o maneras sistematizadas utiliza para lograr más eficazmente las metas de grupo.

Mientras que, la dinámica de grupo se refiere a lo que pa sa en el interior del grupo a lo largo de su existencia; al re

sultado de la interacción o acción recíproca de las fuerzas que actúan dentro del mismo.

Por lo tanto, las técnicas de dinámica de grupo aplicadas en el proceso de instrucción, nos permitirán propiciar la interacción, la integración, la participación y la aceleración de los procesos grupales. Y esto dará como resultado la dinámica del grupo.

Desde esta perspectiva, definiremos a las técnicas de dinámica de grupo como el conjunto de procedimientos o medios empleados por el instructor, en una determinada situación de aprendizaje, para lograr con eficacia las metas del grupo.

Sin duda, el instructor tiene la responsabilidad de estructurar, organizar y desarrollar actividades de aprendizaje que conduzcan a los participantes a lograr las metas de grupo establecidas. Para ello, es necesario que use las técnicas de dinámica de grupo; pero al utilizarlas no debe hacerlo automáticamente, sino que debe tomar conciencia de sus implicaciones y aplicaciones.

Las técnicas de dinámica de grupo deben ser consideradas por el instructor, como medios o instrumentos que pueden ser empleados para lograr los objetivos de aprendizaje, de acuerdo

con las condiciones específicas de aplicación, con el proceso grupal, con las características de los participantes, con los contenidos, con la disposición del grupo y con la capacidad del instructor para ponerlas en práctica.

Es importante señalar que, el instructor debe conocer los fines que se persiguen con la aplicación adecuada de las técnicas de dinámica de grupo:

- Mejorar las relaciones de comunicación y de expresión entre cada individuo y el grupo.
- Propiciar un mayor conocimiento e integración entre los miembros del grupo.
- Permitir liberar las energías creadoras del grupo en razón de la actividad.
- Facilitar la participación activa de la mayoría de los miembros del grupo.
- Facilitar el trabajo y la organización grupal, mediante el desarrollo de aquellas habilidades y actitudes necesarias para el trabajo de equipo.

- Facilitar el surgimiento de actitudes individuales y grupales que hasta entonces venían operando ocultamente, con lo que se propiciará el análisis de éstas por parte del mismo grupo.
- Fomentar una conciencia colectiva.
- Favorecer una actitud crítica y responsable.

Bajo estas condiciones, el proceso de instrucción experimentará con la aplicación de las técnicas de dinámica de grupo, una evolución. Los participantes verán enriquecido su trabajo grupal, pues tendrán oportunidad de conocer nuevas y diferentes experiencias de aprendizaje, adquirirán nuevos conocimientos e información actualizada, y cotejarán sus puntos de vista sobre un tema con otros compañeros.

Por esta razón, las técnicas de dinámica de grupo "han de ser vivificadas por el espíritu creador de quien las maneje: su eficacia dependerá en alto grado de su habilidad personal, de su buen sentido y don de la oportunidad, de su capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas de las circunstancias y conveniencias del momento (el aquí y ahora)".⁸¹

⁸¹ CIRIGLIANO, GUSTAVO y ANIBAL VILLAYERDE. Op. cit., p. 79.

Efectivamente, las técnicas de dinámica de grupo empleadas en forma adecuada tienden a activar y movilizar al grupo, es decir, con las técnicas se logra la acción del grupo. Además, favorecen la coordinación de las fuerzas intelectuales, afectivas y sociales del grupo, a fin de que los participantes logren los objetivos comunes que se han propuesto alcanzar.

Asimismo, las técnicas de dinámica de grupo propician la formación de una estructura grupal, le dan cierta base de organización para que se constituya y funcione como tal.

No cabe duda que, las técnicas de dinámica de grupo facilitan en gran medida la tarea de los instructores de capacitación, porque "... las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse, para organizar mejores relaciones humanas, son instrumentos que permiten convivir. Son técnicas que permiten aprender a comunicarse y aprender a convivir." 82

Los contenidos de aprendizaje de un curso de capacitación son desarrollados siempre mediante algunas técnicas de dinámica de grupo, porque éstas propician los fenómenos grupales necesarios para la integración y crecimiento del grupo, para desarrollar actividades y habilidades de colaboración y trabajo en equipo que facilitan el buen desempeño del trabajo grupal.

82 Idem, p. 44.

5.2 SELECCION DE LAS TECNICAS DE DINAMICA DE GRUPO

Cada técnica de dinámica de grupo tiene una naturaleza y característica peculiar, así como ventajas y limitaciones propias, únicas y fundamentales. Por ello, el uso eficaz de las diferentes técnicas, requiere de una gran habilidad por parte del instructor para encarar los procesos de planeación, selección, adaptación, utilización y evaluación.

Ya hemos mencionado, que el instructor debe auxiliarse de la guía de instrucción *, la cual es un instrumento didáctico que contiene información sobre cómo, cuándo y con qué propósito se realizarán las actividades de aprendizaje.

Por ello, es necesario que el instructor reflexione sobre los diversos aspectos o condiciones que deben prevalecer en las sesiones de trabajo. Es decir, el instructor debe planear diariamente las sesiones instruccionales, analizando los objetivos, los contenidos, las actividades de aprendizaje, los recursos didácticos y los medios de evaluación que están determinados anticipadamente para que se logren en forma adecuada los fines del proceso de instrucción.

*Ver tema 2.3 .- Planeación de la sesión instruccional.

En la columna de actividades de aprendizaje, se señalan los procedimientos didácticos o técnicas de dinámica de grupo que se pueden emplear durante las sesiones instruccionales.

Pero es importante señalar que, cada grupo asume particularidades específicas, por lo que las técnicas de dinámica de grupo se pueden modificar o adaptar de acuerdo con las características y necesidades de los miembros del grupo. Porque las técnicas de dinámica de grupo son recursos flexibles, que deben usarse no mecánicamente, sino seleccionarlas y adaptarlas al grupo, al instructor, al ambiente físico y a la situación coyuntural. Cada técnica de dinámica de grupo puede sufrir modificaciones, que la hagan adecuada al universo al cual se va a aplicar, porque cada grupo es diferente.

Por esta razón, en la planeación de la sesión instruccional se deben considerar las modificaciones necesarias para obtener los objetivos deseados y no usar las técnicas de dinámica de grupo en forma automática creyendo que el uso de éstas puede suplir las deficiencias en planeación o del propio instructor.

El proceso grupal se mueve en virtud de las técnicas de dinámica de grupos, por lo cual el instructor debe seleccionar las apropiadas, combinar técnicas, o bien, crear otras totalmen

te nuevas para ajustarlas a las situaciones en la medida en que se necesiten.

Para la selección adecuada de las técnicas de dinámica de grupo, el instructor debe tomar en cuenta los siguientes factores:

a) Los objetivos que se persiguen

Las técnicas de dinámica de grupo pueden seleccionarse de acuerdo con los objetivos o metas que un grupo pretende alcanzar.

Por lo tanto, el instructor debe comprender el carácter o propósito de las técnicas que emplea. "Hay técnicas que propician la integración del grupo, la comunicación, la observación, la creatividad, la discusión, el análisis, - el estudio, la detección de roles, la reflexión, la aceleración de los procesos de aprendizaje, la asimilación de contenidos, etc."⁸³

b) La madurez y entrenamiento del grupo

Las técnicas de dinámica de grupo deben adecuarse a la experiencia, nivel de entrenamiento y a la madurez del grupo o nivel educacional en que se utilizan.

Al iniciar el proceso de instrucción, como los grupos es-

⁸³ CHEHAYBAR Y KURI, EDITH. Técnicas para el aprendizaje grupal. Grupos numerosos, p. 18.

tán poco o nada familiarizados en la actividad grupal, se recomienda que el instructor seleccione técnicas simples, evolucionando progresivamente hacia otras de mayor complejidad.

c) El tamaño del grupo

Al aplicar las técnicas de dinámica de grupo en los grupos pequeños (de 15 a 20 personas) "se da una mayor cohesión e interacción, existe más seguridad y confianza, las relaciones son más estrechas y amistosas, se llega más fácilmente al consenso, y los miembros disponen de más oportunidades y tiempo para intervenir".⁸⁴

Por otro lado, los grupos grandes presentan menor cohesión e interacción, mayor intimidación; se suelen dividir en subgrupos y para su conducción exigen mayor capacidad y experiencia por parte del instructor. Por este motivo, el instructor debe adaptar y elegir las técnicas de dinámica de grupo más convenientes para grupos numerosos.

d) El ambiente físico

Para asegurar una implementación efectiva de las técnicas de dinámica de grupo, se debe disponer del tiempo, el espacio, mobiliario y equipo apropiados.

⁸⁴ CIRIGLIANO, GUSTAVO y ANIBAL VILLAVERDE. Op. cit., p. 80.

e) Características de los miembros

En la selección de las técnicas de dinámica de grupo también influyen las características de los miembros del grupo: la edad, el nivel de instrucción, los intereses, las expectativas, la predisposición, las experiencias, el tipo de relaciones interpersonales, etc.

f) Capacitación del instructor

El uso adecuado de las técnicas de dinámica de grupo depende de la capacidad y habilidad del instructor para aplicarlas. Al utilizarlas deberá comenzar por las más sencillas en su estructura, avanzando hacia aquellas que son más complejas y novedosas.

El instructor "quedará siempre en libertad de elegir aquellas técnicas que considere más afines con sus propias aptitudes y posibilidades, ya que la aplicación de las mismas requiere... creatividad, imaginación, destreza, flexibilidad, aunque en distinta medida". 85

Pues bien, el instructor deberá valorar detenidamente cada uno de estos factores que determinan la selección de las técnicas de dinámica de grupo, porque éstas podrán servir de orientación y de instrumento para los propósitos y necesidades de los cursos de capacitación. Porque las técnicas de dinámica de

grupo bien utilizadas, constituyen un medio eficaz para facilitar un aprendizaje definido y efectivo.

5.3 APLICACION EN LOS GRUPOS DE INSTRUCCION

Las técnicas de dinámica de grupo aplicadas convenientemente en el proceso de instrucción ofrecen muchas ventajas, entre ellas podemos mencionar que, pueden inyectar mayor vitalidad al grupo, pueden proyectar la acción de los participantes, pueden aprovechar mejor los recursos personales en beneficio del grupo.

Además, las técnicas de dinámica de grupo propician el surgimiento de habilidades, el desarrollo de la creatividad, la colaboración, el trabajo en equipo; permiten a los participantes aportar, hacer nacer y profundizar sus experiencias relacionales.

Pero para obtener estos beneficios, es necesario que el instructor tenga presentes los siguientes criterios⁸⁶ que norman la utilización de las técnicas de dinámica de grupo:

1. Quien se proponga utilizar las técnicas de grupo, debe conocer previamente los fundamentos teóricos de la dinámica de grupo.

2. Antes de utilizar una técnica de grupo debe conocerse suficientemente su estructura, su dinámica, sus posibilidades y sus riesgos.
3. Debe seguirse en todo lo posible el procedimiento indicado en cada caso.
4. Las técnicas de grupo deben aplicarse con un objetivo claro y bien definido.
5. Las técnicas de grupo requieren una atmósfera cordial y democrática.
6. En todo momento debe existir una actitud cooperante.
7. Debe incrementarse en todo lo posible la participación activa de los miembros.
8. Los miembros deben adquirir conciencia de que el grupo existe en y por ellos mismos, y sentir que están trabajando en "su" grupo.
9. Todas las técnicas de grupo se basan en el trabajo voluntario, la buena intención y el "juego limpio".

10. Todas las técnicas de grupo tienen como finalidad implícita:

- a) Desarrollar el sentimiento del "nosotros".
- b) Enseñar a pensar activamente.
- c) Enseñar a escuchar de modo comprensivo.
- d) Desarrollar capacidades de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía, creación.
- e) Vencer temores e inhibiciones, superar tensiones y crear sentimientos de seguridad.
- f) Crear una actitud positiva ante los problemas de las relaciones humanas, favorable a la adaptación social del individuo.

Por lo anterior, podemos afirmar que si el instructor fundamenta su labor educativa bajo estos criterios que norman la aplicación de las técnicas de dinámica de grupo, éste estará en posibilidades de conocer los procesos grupales e individuales y la dinámica a que dan lugar, con el fin de conseguir las metas de aprendizaje.

No cabe duda que, el instructor debe estar en la mejor disposición para comprender a los miembros del grupo, sus intereses, sus impulsos y sus aptitudes; así como también sus inhibiciones, sus bloqueos y sus frustraciones. Porque cuanto mayor sea el conocimiento que el instructor tenga sobre la conducta grupal,

mejores resultados obtendrá durante el proceso de instrucción.

Asimismo, es importante subrayar que cada instructor tiene la responsabilidad de planear y ordenar las actividades y experiencias que facilitan o promueven el aprendizaje grupal. Porque los participantes aprenden a través de la experiencia, de la interacción con los demás, en su actividad sobre la realidad, aprenden la actividad misma, así como aprehenden el objeto de conocimiento.

En el aprendizaje grupal, los participantes como sujetos activos elaboran grupalmente tanto la información recibida del instructor como la que ellos mismos buscan y descubren. El grupo asume la tarea de elaboración del objeto de conocimiento, dando lugar a la transformación de sus pautas de conducta.

Por lo tanto, las experiencias o actividades de aprendizaje en torno a las técnicas de dinámica de grupo deben posibilitar:

- Reflexionar, a partir de las propias experiencias, cómo el proceso de aprendizaje está matizado por diferentes momentos por los que atraviesa el grupo.

- Distinguir cómo las diversas variables interactuantes

(individuales, contextuales, del aprendizaje) subyacentes en el grupo, pueden determinar situaciones no previstas en la planeación previa, y que debe el instructor contemplar la visión de dichas variables.

- Notar que las técnicas de dinámica de grupo, insertas en una planificación, pueden incidir en favorecer u obstaculizar el aprendizaje, según sea su manejo.
- Conceptualizar que la utilización de las técnicas de dinámica de grupo no es adecuada cuando se les aplica indiscriminadamente.

Por ello, el éxito de todo proceso de instrucción estará en buena medida en relación directa con la capacidad y habilidad que tenga el instructor para planear, seleccionar, adaptar y aplicar convenientemente las técnicas de dinámica de grupo.

Porque las técnicas hábilmente utilizadas por el instructor son eficaces para acelerar el proceso grupal, para promover la dinámica del grupo; para promover el estudio, discusión, análisis y presentación de informes por parte de los equipos de trabajo en referencia a los contenidos de aprendizaje explícitamente señalados.

Pero para que se logren resultados favorables, es preciso que el instructor conozca los alcances y limitaciones de cada técnica y cuál es el momento más propicio para aplicarlas; que conozca al grupo y entienda el momento por el que está pasando para poder elegir la técnica idónea a su realidad y en su caso adaptarla a las circunstancias.

Debe haber coherencia entre el conocimiento de las técnicas de dinámica de grupo y la capacidad de seleccionarlas con pertinencia para saber que su aplicación es en base al aquí y ahora del grupo, y que su uso puede generar la dinámica grupal.

Cabe señalar que, el manejo por sí solo de las técnicas de dinámica de grupo no va a resolver los problemas que se susciten en el grupo en torno a cómo se da el aprendizaje. Sino que las técnicas son medios o instrumentos que aunados a toda una estrategia sistemática y comprometida del instructor, "posibilitarán mayores logros en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al permitir la participación significativa y consciente de todos los sujetos involucrados en el proceso". 87

87 CHEHAYBAR Y KURI, EDITH. Op. cit., p. 19.

VI.- APLICACIONES PRACTICAS

a) Técnicas de rompimiento de hielo

BINAS, CUARTAS**OBJETIVOS:**

- Integración de grupos.
- Pautas para la formación de equipos.
- Ruptura de tensión inicial.
- Ruptura de equipos establecidos para la apertura individual.
- Lograr la expresión de tensiones y expectativas.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente amplio e iluminado para que el grupo trabaje eficientemente.
- Papel y lápices.

DURACION:

- Plática en parejas: 8 a 15 minutos.
- Plática en cuartas: 10 minutos.
- Grupos de 8: 10 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- De 8 a 160 personas.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO:

- En sillas preferentemente movibles, para formar binas y cuartas.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- Ninguna.

DESARROLLO:

- Cada persona busca un compañero (preferentemente del sexo opuesto y desconocido) y platican durante 10 minutos.

- Transcurrido este tiempo, cada pareja se junta a otra u otras 2, y continúan la plática durante otros 10 minutos.
- Transcurrido este tiempo se constituyen nuevos grupos de ocho personas, o bien se inicia la presentación general: algún integrante presenta a su grupo o a su compañero inicial.
- El instructor sintetiza los aspectos comunes del grupo y se discute el ejercicio.

FIESTA DE PRESENTACION**OBJETIVO:**

- Lograr un conocimiento interpersonal rápido y sin temor.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.
- Una hoja de papel para cada participante con la pregunta ¿Quién soy? en la parte superior.
- Lápices y alfileres.

DURACION:

- 30 minutos.

TAMANO DEL GRUPO:

- Diez personas mínimo.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Libre

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Ninguna.

DESARROLLO:

- En la hoja de papel cada participante escribe cinco definiciones de sí mismo, 10 minutos.
- Ya escritas, las hojas se prenden al frente de cada participante.
- Silenciosamente, las personas deben moverse de participante en participante- cada dos minutos, para tener seis o siete encuentros y poder leer las definiciones.
- Una vez terminados los movimientos se les pide que acu-

dan con las dos personas que les hayan interesado más en los encuentros previos.

- Se induce a plática y a la realización de preguntas profundas acerca de sus compañeros.
- Se comenta el ejercicio.

LÍNEA DE LA VIDA

OBJETIVOS:

- Lograr aceptación interpersonal en los grupos.
- Romper con la tensión inicial.
- Sensibilización y autoanálisis de los integrantes del grupo.
- Permitir que cada participante hable de su vida.

RECURSOS MATERIALES:

- Papel y lápiz con goma para cada participante.

DURACION:

- 45 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Equipos de cinco o seis personas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Lograr la comunicación interpersonal. El instructor pue de mezclarse entre los grupos si lo cree conveniente.

DESARROLLO:

- Los participantes deben dibujar los puntos más importantes de su vida, sobre su pasado, presente y futuro. Los dibujos pueden ser de cualquier tipo (realistas, simbólicos, surrealistas, etc.). El dibujo debe hablar por sí mismo (10 minutos).
- Cada persona debe mostrar el dibujo a su compañero de equipo, comentarlo y explicarlo. Debe haber libertad de

preguntas y respuestas (20 minutos).

- Cuando la mayoría de los grupos ha terminado se hace una mesa redonda general para recoger impresiones y lograr una reflexión teórica.

COMO CONOCERSE EN TRIOS**OBJETIVO:**

- Crear un clima propicio para incrementar las relaciones interpersonales en grupos recién formados.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que las ternas trabajen alejadas entre sí y el ruido no las moleste.

DURACION:

- 30 minutos.

TAMANO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- En ternas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Los integrantes de las ternas no deben conocerse entre sí.

DESARROLLO:

- Los miembros de cada terna se llamarán: A, B y C.
- Durante tres minutos A le cuenta a B y a C tanto como desee de sí mismo.
- B repite el proceso.
- C repite el proceso.
- B y C durante tres minutos, repiten e infieren lo que oyeron decir a A.
- C y A repiten el proceso con B.
- A y B repiten el proceso con C.
- Al finalizar se comenta el ejercicio.

DETECCION DE EXPECTATIVAS**OBJETIVOS:**

- Es importante para la formación de la comunidad de aprendizaje, que el instructor cuente con la posibilidad de determinar las expectativas de los participantes. Este ejercicio además de auxiliarnos en tal propósito, nos ayuda a mover físicamente al grupo, para evitar los con-claves informales en la mesa.
- Determina las expectativas del grupo con relación al evento de que se trate.
- Verifica las posibles discrepancias con relación a los objetivos.
- Minimiza los efectos de los con-claves informales.

RECURSOS MATERIALES:

- El salón donde será impartido el evento formativo.
- Hojas tamaño carta, de rotafolio, lápices y plumones.

DURACION:

- De 30 a 45 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Primero en forma individual.
- Posteriormente en subgrupos o corrillos de 3 a 6 personas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Ninguna.

DESARROLLO:

- Se solicita a los participantes que respondan de manera individual, en hoja carta, a las siguientes preguntas:
- ¿Por qué estoy aquí?
- ¿Qué me gustaría aprender?
- ¿Qué pienso aportar?
- ¿Qué me gustaría que no ocurriera durante el evento?
- ¿Qué me gustaría que sí ocurriera durante el evento?
- Ya respondidas, se les pide que se numeren del 1 al 4 ó al 5 progresivamente y que se reúnan en equipos del mismo número.
- Se les solicita a los subgrupos que den respuesta a las mismas preguntas a partir de las respuestas individuales de sus miembros y que las conclusiones del corrillo las pongan en hojas de rotafolio.
- Cuando los equipos acaban, se cuelgan las hojas de rotafolio en las paredes y se da lectura a ellas por medio de un representante de cada equipo. Pidiendo aclaraciones, si fuese menester.
- El instructor debe cuidar que las expectativas no discrepen con los objetivos del evento, pero si ello ocurriese deberá resaltarlo, de tal manera, que se establezcan negociaciones entre los participantes o simplemente acordar que la expectativa no será satisfecha por el evento.

b) Técnicas de comunicación

TELEFONO DESCOMPUESTO**OBJETIVO:**

- Analizar la información a través de la observación de su distorsión desde su fuente original hasta su destino final.

RECURSOS MATERIALES:

- El mensaje que se va a transmitir.
- Pizarrón.
- Grabadora (opcional).
- Un salón suficientemente iluminado y amplio pero que se pueda aislar.

DURACION:

- 30 minutos.

TAMARO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO.

- Libre.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El instructor puede grabar para reproducir la experiencia e indicar la distorsión de la comunicación. Debe llevar un pequeño mensaje escrito, el cual puede ser del siguiente tipo:

"Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo".

DESARROLLO:

- Se piden seis voluntarios y se numeran. Cinco de ellos salen del salón.
- Se lee el mensaje al No. 1 y se le pide al No. 2 que regrese al salón.
- El No. 1 dice al No. 2 lo que le fue dicho por el instructor sin ayuda de los observadores.
- Se le pide al participante No. 3 que regrese al salón. El No. 2 le transmite el mensaje que recibió del No. 1.
- Se repite todo el proceso hasta que el No. 6 reciba el mensaje, el cual debe ser escrito en el pizarrón para que el grupo entero pueda leerlo.
- A su vez, el instructor escribe el mensaje original y se comparan.
- Se crea una discusión acerca del ejercicio; se les pide a los observadores un pequeño reporte sobre las reacciones de los participantes.

SENTIMIENTOS DE AGRADO Y DESAGRADO**OBJETIVO:**

- Permitir la libertad de expresión de sentimientos de agrado, desagrado, afecto o agresión.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

DURACION:

- 30 minutos aproximadamente.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- En equipos formando círculos.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Cada equipo debe colocarse lo más lejos posible de los otros.
- Los mensajes deben ser descriptivos y cortos. No debe haber diálogo.

DESARROLLO:

- De cada equipo se pide un voluntario que debe colocarse frente a un miembro del grupo y comunicarle algo que le agrade de esa persona.
- Debe repetir el proceso con cada uno de los miembros del grupo hasta que recorra todo el círculo.
- Se repite el proceso pero con sentimientos de desagrado.
- Al finalizar, se comenta el ejercicio.

TERNAS DE COMUNICACION NO VERBAL

OBJETIVOS:

- Práctica objetiva de comportamientos no verbales.
- Análisis de los mensajes del cuerpo y las señales que se emiten en la comunicación.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

DURACION:

- 15 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- En ternas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- A manera de ejemplo, el instructor puede describir rápidamente el lenguaje del cuerpo de otra persona, sus ademanes, señas, etc.

DESARROLLO:

- En cada terna, los participantes se numeran.
- 1 y 2 se sientan uno frente a otro. 1 describe el comportamiento no verbal de 2, durante dos minutos; 3 actúa como árbitro.
- Se discute este primer ejercicio.
- El proceso se repite pero ahora 2 describe el comportamiento de 3 y 1 asume el papel de árbitro.
- Se discute el ejercicio.
- El proceso vuelve a repetirse: 3 describe a 1 y 2 actúa como árbitro.
- Se comenta y discute la experiencia.

VERIFICACION

OBJETIVOS:

- Comprobar la buena captación de un mensaje.
- Entrenar a los participantes para saber escuchar antes de rechazar o malinterpretar los mensajes.
- Aprender a transmitir mensajes directos para evitar la distorsión.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

DURACION:

- 30 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- En ternas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El ejercicio consiste en expresar alguna idea y devolver la al transmisor para verificar que no hubo distorsión: se repite para tener mayor certeza. Enseguida se envía el mensaje (alternativamente).
- En cada terna, un participante funge como árbitro, uno como emisor y otro como receptor.
- El emisor envía su mensaje tomando en cuenta que debe ser corto y directo, acerca de un solo tema y tratando de utilizar sentimientos.
- El receptor debe devolver el mensaje tomando en cuenta lo siguiente:

- a) El mensaje no debe simplificarse ni resumirse, pero tampoco debe repetirse al pie de la letra.
- b) No se debe evaluar ni jerarquizar.
- El instructor debe hacer un ejercicio para ejemplificar asumiendo el papel de receptor y pidiendo un voluntario para el papel de transmisor. Se verifica el sistema de comunicación 3 ó 4 veces para que sea perfectamente captado por el grupo.

DESARROLLO:

- Se divide al grupo en ternas.
- Cada participante asume un papel en forma rotativa:
 - . árbitro
 - . emisor
 - . receptor
- Cada uno de los participantes debe hablar y verificar dos veces y ser árbitro una vez.
- Cada rotación dura 7 minutos.
- Los mensajes pueden ser ficticios.
- Al finalizar se comenta el ejercicio.

c) Técnicas en las que intervienen expertos

S I M P O S I O

OBJETIVOS:

- Exponer minuciosamente un tema desde diferentes puntos de vista, a fin de integrar la visión completa del mismo.
- Enfocar los subtemas parciales en forma ininterrumpida y coherente.
- Descomponer un tema complejo en partes lógicas.
- Transmitir datos especializados sobre algún tema.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

DURACION:

- Exposiciones de 15 a 20 minutos, de manera que la intervención de los conferenciantes no exceda de una hora y media.

INTEGRANTES:

- De tres a seis expositores especialistas en la materia. Cada experto debe enfocar el aspecto particular que responda a su especialización.

DISPOSICION DEL GRUPO:

Los expositores están colocados en una plataforma o lugar visible desde donde puedan ser observados con facilidad por el grupo.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Requiere una cuidadosa preparación.
- El instructor señalará con precisión a cada conferenciante el aspecto particular del tema que le responda tratar, a fin de que no haya repeticiones.
- Los miembros que integran el simposio deben tener una

reunión previa para delimitar los campos específicos que cubrirán cada uno, intercambiar ideas, establecer coherentemente el orden de la participación y calcular el tiempo disponible.

- También deben presentar en forma clara y concisa el material completo convenido en el tiempo señalado.

DESARROLLO:

- El instructor inicia el acto exponiendo el tema a tratar y la forma en que se ha dividido.
- Luego, explica brevemente el procedimiento por seguir, presenta a los expositores y cede la palabra a cada uno de los miembros del simposio, según el orden preestablecido.
- Durante el desarrollo del acto trata de establecer una atmósfera seria para que todos escuchen con atención.
- Los conferencistas, por su parte, exponen sus ideas al grupo en forma integral y sucesiva y el panorama de la cuestión de la manera más completa posible.
- Los expertos pueden o no coincidir en sus ideas, lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un ángulo particular del tema.
- Finalizadas las disertaciones, el instructor hace una síntesis de las principales ideas expuestas e invita al grupo a hacer preguntas, y a los expositores a aclarar dudas.
- Puede transformarse, si así se desea, el grupo formal del simposio en un panel a través de preguntas directas de los equipos y de los expositores, para interrogarse mutuamente en un foro.

MESA REDONDA

OBJETIVOS:

- Informar al grupo por medio de una discusión.
- Confrontar puntos de vista generales, divergentes y opuestos.
- Adquirir información sobre diferentes enfoques del tema.
- Conocer criterios diferentes sobre el mismo tema.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.
- Una mesa y sillas.

DURACION:

- Cada expositor hace uso de la palabra durante diez minutos aproximadamente. Es conveniente que la exposición no dure más de 50 ó 60 minutos.

INTEGRANTES:

- Cuatro o seis especialistas y un coordinador (puede ser el instructor).

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Los miembros de la mesa redonda deben estar colocados en una plataforma, donde puedan ser vistos por el grupo. Generalmente, el coordinador se sienta en el centro y los expositores a su derecha e izquierda, integrando los respectivos bandos de oposición.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El coordinador se reúne con los integrantes de la mesa redonda con objeto de planear el desarrollo de la misma, determinar el tiempo de la exposición y el orden de intervención de los expositores.
- El coordinador debe ser hábil para conceder la palabra alternadamente a los contrarios, hacer preguntas aclara

torias, enfocar la discusión hacia el tema central cuando ésta se desvíe, plantear preguntas de interés, rectificar criterios y sintetizar argumentos.

DESARROLLO:

- El coordinador presenta a los expositores y comunica al grupo que podrá hacer preguntas al finalizar las exposiciones.
- Ofrece y concede la palabra alternando los miembros divergentes.
- Una vez concluida la exposición en el plazo previsto, el coordinador da por terminada la discusión, hace un resumen que sintetiza los puntos de coincidencia y divergencia y expone conclusiones.
- Luego, invita al grupo a efectuar preguntas a los miembros de la mesa redonda sobre las ideas expuestas, aunque no se establecerá discusión entre el grupo y la mesa.
- Por regla general, las personas del grupo tienen derecho a una sola intervención.
- Se debe concluir antes de que el interés del grupo decaiga.

P A N E L**OBJETIVOS:**

- Exponer un tema mediante un diálogo o conversación informal ante un grupo, pero no exponer como oradores de manera formal, sino propiciar la interacción en el grupo.
- Estudiar un tema o problema delante de un grupo.
- Exponer diversos puntos de vista acerca de un tema determinado.
- Discutir un tema propuesto.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.
- Una mesa y sillas.

DURACION:

- Una hora aproximadamente.

INTEGRANTES:

- Cuatro o seis expertos y un coordinador (puede ser el instructor).

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Los expertos están colocados en una plataforma o lugar visible desde donde puedan ser observados con facilidad por el grupo.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Se celebra una reunión previa entre el coordinador y los miembros que intervendrán en el panel, para realizar el plan de la sesión.
- El coordinador debe reunir a los miembros del equipo a fin de intercambiar ideas y establecer lineamientos muy generales. Dentro de ellos, la discusión del panel debe

hacerse en forma tal que parezca una situación improvisada.

- El coordinador es un canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y modera el tiempo.

DESARROLLO:

- El coordinador inicia la sesión presentando a los miembros del panel. Éste se inicia cuando se forma la primera pregunta.
- El coordinador ordena la conversación, controla el tiempo, plantea nuevos problemas, rechaza criterios extravagantes, aprueba los acertados y vigila el diálogo para que no se desvíe del tema tratado.
- Antes de finalizar el panel, cinco minutos antes de terminarse el diálogo, el coordinador pide a los panelistas que hagan un resumen de lo expuesto.
- Enseguida, el coordinador destaca las conclusiones más importantes.
- Cuando el panel ha finalizado, la conversación puede pasar al público, sin que sea necesario que los miembros del panel estén presentes. El coordinador contesta las preguntas del grupo a manera de canalizador.

ENTREVISTA PUBLICA

OBJETIVOS:

- Obtener información oral de una persona.
- Intercambiar opiniones e ideas.
- Actualizar temas.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.
- Una mesa y sillas.

DURACION:

- Hay flexibilidad en la duración de la entrevista, pero no debe exceder de una hora, con un mínimo de treinta a cuarenta minutos.

INTEGRANTES:

- Entrevistado y entrevistador, o entrevistados y entrevistadores si la entrevista es colectiva. Ambas partes deben poseer cualidades especiales, si se desea que la entrevista resulte interesante. a) Entrevistado: interés, deseo de cooperar, sinceridad, memoria, imparcialidad, simpatía, tipicidad, etc., y b) entrevistador: autoridad para realizar la entrevista, capacidad de observación, de escuchar, adaptabilidad a circunstancias previstas e imprevistas, don de gentes, tacto, capacidad de síntesis; es el nexo entre el grupo y el experto. Ambos, entrevistado y entrevistador, deben poseer en alto grado la habilidad para comunicarse, no sólo de palabra, sino también con los gestos, la entonación de la voz, etc.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Si el grupo es numeroso, la entrevista se realiza sobre una tarima o escenario. Si el grupo es reducido, en círculo.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

- El grupo debe elegir al entrevistador, a quien le corresponde manifestar el tema que interesa al grupo y sobre quien debe girar el interrogatorio de la entrevista.
- El entrevistador debe concertar la entrevista, presentar al entrevistador las preguntas que se desean resolver y crear un clima propicio para el éxito de la entrevista.

DESARROLLO:

- El diálogo debe establecerse en una atmósfera de confianza, agradable, sin tensiones. El entrevistador debe saber escuchar, conceder tiempo suficiente para las respuestas, no perder el tiempo, controlar la entrevista, llegar a una conclusión.
- Debe, también, someterse a un entrenamiento, considerar las situaciones imprevistas y la heterogeneidad de los grupos.
- Generalmente se recomienda iniciar la conversación con frases incidentales que retengan la atención del entrevistado y disminuyan la tensión. A lo largo del diálogo debe transcribir con fidelidad y exactitud, si es posible textualmente.
- Es importante que desarrolle la labor de persuasión en el interrogado y conviene que intercale preguntas de impacto para llamar la atención.
- Es necesario que revise la entrevista para llenar lagunas y corregir transcripciones equivocadas en el momento de la misma.
- Se deben hacer todos los interrogatorios en la forma prevista por el cuestionario y repetirlo cuando sea necesario, para mayor claridad.
- Además, no se deben inducir las respuestas ni demostrar sorpresa o reprobación por las mismas, y escuchar pacientemente utilizando todo el tacto posible, para invitar al entrevistado a hablar con mayor exactitud sobre los

temas que interesan específicamente.

- Asimismo, debe darse oportunidad para que las respuestas sean precisas, y rectificarlas, sin que esto pueda molestar al entrevistado.
- Por último, debe adaptarse el ritmo de la entrevista a cada situación específica.

DIALOGO O DEBATE PUBLICO

OBJETIVOS:

- Informar al grupo por medio de dos especialistas que se complementan.
- Obtener datos de diversas fuentes.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.
- Para hacer más atractiva la presentación se pueden utilizar láminas, gráficas u otro material ilustrativo.

DURACION:

- Media hora aproximadamente.

INTEGRANTES:

- Personas capacitadas y expertas en el tema que debe tratarse; generalmente, dos especialistas y el director del debate.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Si el grupo es numeroso, el diálogo debe realizarse en una plataforma desde donde se pueda ver bien a los participantes.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Deben elegirse dialoguistas que estén capacitados en el tema propuesto, aunque tengan distintos enfoques del mismo. Antes de efectuar el diálogo o debate público, se pondrán de acuerdo sobre las estructuras del mismo, harán un esquema flexible del desarrollo de la plática, donde considerarán el orden del tiempo, los subtemas, etc.
- El director del debate hará un plan orgánico de las preguntas, las cuales llevará escritas.

- El director facilitará previamente el material de indagación del tema y formulará las preguntas más adecuadas para estimular y conducir el debate, según un orden lógico que mantenga la ilación del tema.

DESARROLLO:

- El director hace una breve introducción para encuadrar el tema, dar instrucciones generales y ubicar al grupo mentalmente en el debate; presenta a los dialoguistas y explica el procedimiento que ha de seguirse.
- Luego empieza el diálogo, que ha de desenvolverse según lo previsto en el esquema realizado. Tratará de que sea interesante, que mantenga al grupo en constante expectativa.
- Los dialoguistas deben cuidarse de no caer en problemas que los alejen del tema.
- El director formula la primera pregunta e invita a los dialoguistas a participar. Una vez iniciado el debate, el director lo guiará sin ejercer presiones de cualquier índole.
- Cuando el debate se desvíe del objetivo central, el director puede hacer un breve resumen de lo dialogado y encauzar la actividad hacia el tema central mediante preguntas secundarias.
- Si el tema lo permite, pueden emplearse audiovisuales, información, ilustraciones, etc.
- El director presta atención al desarrollo del debate y a la actitud de los miembros.
- Antes de darlo por terminado, debe llegarse a una conclusión o acuerdo sobre lo discutido.
- Se evitarán las preguntas que pueden contestarse con un simple sí o un no, pues con éstas no se realizará el debate.
- Después del diálogo, el grupo puede discutirlo organizándose en foro o en Phillips 66.

d) Técnicas para propiciar el trabajo grupal

PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSIÓN**OBJETIVOS:**

- Despertar el interés de los participantes.
- Favorecer el desarrollo de la capacidad de reflexión, análisis y síntesis.
- Diagnosticar la comprensión lograda por los alumnos.
- Intercambiar ideas y opiniones haciendo consideraciones sobre un tema o problema.
- Lograr habilidad para expresarse defendiendo sus propios criterios.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

DURACION:

- En principio, una hora. Si persiste el interés, puede prolongarse, aunque no excesivamente.

INTEGRANTES:

- Grupo e instructor coordinador. Máximo, 20 integrantes.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Colocarse en círculo alrededor de una mesa grande. Que los participantes puedan verse cómodamente.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Definir claramente el objetivo, determinar de antemano el tema que se desea discutir, para que todos puedan prepararse, informarse y hacer la discusión más viva e interesante.

DESARROLLO:

- El coordinador hace una breve introducción para ubicar

al grupo en el tema elegido y poder formular la primera cuestión, dando así marcha al diálogo.

- Debe guiar la discusión sin presiones, dar la palabra oportunamente, a fin de que todos logren los objetivos propuestos.
- Es deseable que el coordinador no intervenga propiamente en la discusión, sino que sirva como guía, pidiendo que se explique con precisión alguna idea.
- Debe respetar los criterios de los alumnos y estimularlos, para que todos participen; desechar las malas interpretaciones y errores, y evitar la pérdida de tiempo y el olvido de puntos importantes.
- Finalmente, se hará la síntesis o integración de las conclusiones.
- Se puede usar también material audiovisual.
- Se evaluará si se ha desarrollado el esquema previo trazado para la discusión.

CUCHICHO O DIÁLOGOS SIMULTÁNEOS**OBJETIVOS:**

- Obtener opiniones compartidas.
- Obtener la participación de todo el grupo.
- Recoger sugerencias.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

DURACION:

- Dos o tres minutos.

INTEGRANTES:

- Todo el grupo, dividido en parejas.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Se divide al grupo en parejas, para hablar sobre un tema o cuestión determinados en voz baja sin molestar a los demás.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- No requiere preparación, ya que se le emplea cuando se necesita conocer sólo una opinión sobre un tema, problema, etc.

DESARROLLO:

- El instructor invita al grupo a discutir acerca de alguna cuestión prevista o imprevista. Pide a las parejas que busquen la mejor solución y comuniquen el resultado en unos minutos.
- De las respuestas de todos, el instructor extrae la respuesta final.

PHILLIPS 66**OBJETIVOS:**

- Obtener participación de todos los miembros del grupo.
- Obtener información del grupo.
- Obtener solución democrática del grupo ante un problema.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

DURACION:

- Seis minutos para la discusión; un minuto por persona.

INTEGRANTES:

- Todo el grupo.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Se divide al grupo en varios pequeños formados por seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El instructor debe conocer el procedimiento y saber utilizarlo.

DESARROLLO:

- El instructor explica la técnica Phillips 66 e indica la agilidad con que deben trabajar los grupos.
- Cada subgrupo debe nombrar un coordinador que dirija y un secretario que anote la conclusión.
- Cada miembro expone su opinión durante un minuto.
- El instructor pide al secretario que lea las conclusiones de cada grupo, y, de ser posible, que las anote en el pizarrón, a fin de que el grupo se entere de las difer

sas opiniones de los subgrupos.

- Finalmente, de estos informes se deduce la conclusión general.

F O R O**OBJETIVOS:**

- Permitir la libre expresión de ideas y opiniones a todos los integrantes del grupo.
- Establecer diversos enfoques.
- Desarrollar el espíritu de participación de los miembros.
- Integrar el grupo.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.

DURACION:

- Cada expositor, de uno a tres minutos.

INTEGRANTES:

- Todo el grupo, el coordinador o moderador, el secretario o ayudante, este último observa y anota por orden a quienes solicitan la palabra. Se sugiere que los participantes del foro sean homogéneos.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- El foro se lleva a cabo, generalmente, después de una actividad de interés general, tal como la proyección de una película, la realización de una conferencia, etc.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Se proporciona el tema o problema por discutir a los participantes del foro, para que reflexionen sobre éste y puedan madurar el asunto.
- El moderador deberá ser elegido con cuidado, pues de él depende en gran parte el buen desarrollo. Se necesita que éste tenga capacidad de organización, buena dicción, diplomacia, serenidad, seguridad en sí mismo, dinamismo pa

ra estimular la participación y ser un oportuno controlador de la misma.

DESARROLLO:

- El moderador abre el foro y explica el tema o hecho por tratar.
- Recomienda las formalidades a las que han de someterse los participantes: brevedad, objetividad, etc.
- Formula una pregunta concreta e invita al grupo a exponer sus ideas.
- El moderador concede la palabra por orden de petición y limita el tiempo a los expositores.
- Una vez terminado el foro, el instructor hace una síntesis de lo expuesto, extrae las conclusiones, señala las coincidencias y discrepancias de criterios; aunque a veces, el trabajo de síntesis lo hace un ayudante o secretario.

S E M I N A R I O

OBJETIVOS:

- Investigar intensivamente un tema planificado por el grupo de seminario.
- Compartir la investigación con el grupo.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.

DURACION:

- Las sesiones de los seminarios suelen durar dos, tres o cuatro horas, si es preciso, hasta que la exposición que de clara y el diálogo se desenvuelva sin presión de tiempo.
- El seminario puede trabajar durante días, meses e incluso años, hasta dar por terminada la labor. Es importante que se disponga del tiempo necesario para la planeación y organización del trabajo.

INTEGRANTES:

- No menos de cinco ni más de doce personas.
- El director o especialista en la materia, el cual es un miembro que coordina la labor, pero que no la resuelve personalmente.
- Un secretario toma notas de las conclusiones parciales y finales.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Los miembros del grupo son subdivididos para que realicen un trabajo concreto.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Supone una minuciosa preparación y distribución del trabajo, así como sesiones de evaluación para determinar la eficacia de la labor realizada.

- El director selecciona los temas o áreas de interés en que desean trabajar, prepara un temario, ubica elementos y fuentes de consulta, dispone locales y elementos de trabajo, horarios, etc.
- Tanto el desarrollo de las tareas como el de los temas y subtemas es planificado por todos los miembros en la primera sesión del grupo, previamente a la exposición del esquema hecho por el director.
- En la primera sesión del seminario se planifica el desarrollo de las tareas. Ahí estarán presentes todos los participantes que luego se dividirán en subgrupos.
- El organizador, director del seminario, después de las palabras iniciales formulará a título de sugerencia la agenda previa inicial que ha sido preparada, la cual será discutida por todo el grupo. Modificada o no por el acuerdo del grupo, dicha agenda queda convertida en la agenda definitiva sobre la cual han de trabajar los diferentes grupos y subgrupos.
- El trabajo deberá ser producto de todos los participantes, para lo cual será necesario que éstos posean intereses comunes y un nivel de preparación semejante.
- Los participantes deben recurrir a fuentes originales de información.
- La extensión del seminario depende del número y profundidad de temas a tratar, así como del tiempo disponible.
- Toda sesión de seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo.

DESARROLLO:

- El director propone el plan que es discutido por el grupo. El plan personal, con acuerdo del grupo, queda convertido en plan definitivo.
- Cuando se han hecho las indagaciones necesarias, buscada la información, consultado fuentes bibliográficas, recurrido a expertos y asesores, analizado datos e informa-

ciones, se concluye que el seminario ha logrado sus objetivos.

- Luego, el grupo redacta las conclusiones y, finalmente, se lleva a cabo la evaluación de las tareas realizadas mediante las técnicas de grupo consideradas más apropiadas.
- En el caso de que hubiera varios grupos se dan a conocer las conclusiones de cada uno y se elaborará la síntesis final.
- La última etapa del seminario es la evaluación, en la cual se determina hasta qué punto fueron alcanzados los objetivos, así como la eficiencia de los métodos y técnicas utilizados en la preparación y desarrollo del trabajo.
- De la misma forma se deberá evaluar la participación de cada uno de los miembros, el interés y la capacidad personal.

COMISION

OBJETIVOS:

- Estudiar a fondo un problema, con objeto de llevar las conclusiones al grupo que lo ha comisionado para ello.
- Ejecutar un proyecto respecto del cual el grupo pequeño ha recibido instrucciones del grupo grande.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.

DURACION:

- Trabajan por su cuenta según sea el tiempo del cual dispongan y necesiten. También el número de sesiones es flexible, de acuerdo con la necesidad de intercambio y confrontación.

INTEGRANTES:

- Cinco o seis personas, quienes deben ser propuestas y nombradas por el grupo.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- La comisión se reúne fuera del grupo total, con horarios según su conveniencia, y posteriormente presenta sus conclusiones al grupo.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El grupo grande considera que necesita la profundización de un tema y la realización de una tarea específica. Para realizarlo, elige con habilidad a los integrantes de una comisión, determina cuál será la tarea específica de ésta y establece la fecha en que deben presentar las conclusiones de sus trabajos.

DESARROLLO:

- En una primera sesión, la comisión, que trabaja por su cuenta, designa un presidente y un secretario.
- El primero dirige las reuniones, mientras el segundo toma nota de lo tratado y prepara el informe que llevará al grupo grande.
- En una reunión final, se presentan la relación del trabajo y las conclusiones del mismo, y se efectúa la evaluación final.

ESTUDIO DE CASOS

OBJETIVOS:

- Analizar un caso con todos los detalles y pormenores, para extraer conclusiones y proporcionar soluciones del problema.
- Poner al grupo en contacto con hechos reales.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.

DURACION:

- Depende de las circunstancias y de la complejidad del caso. Se recomienda que no exceda de una hora.

INTEGRANTES:

- Todo el grupo.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Libre.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El caso que se presenta es un hecho acaecido realmente, seleccionado con cuidado por el guía o por el grupo y presentado, de tal modo que sugiera el análisis profundo y el intercambio de ideas.
- El instructor o el grupo seleccionan el caso. Debe ser conocido y dominado en todos sus detalles por el instructor, quien puede dar las explicaciones necesarias.
- Si es posible, el caso debe ser presentado por escrito al grupo, junto con un cuestionario que facilite el análisis.
- El análisis de casos sigue el siguiente proceso:
 1. Investigación del hecho.

2. Definición del problema.
3. Análisis del problema.
4. Solución.

DESARROLLO:

- El instructor explica a la reunión el objetivo y el mecanismo de la técnica que se va a desarrollar.
- Luego expone el caso y reparte las copias preparadas para tal fin.
- El grupo estudia el caso, lo analiza y da sus puntos de vista. Entonces, surge el intercambio de ideas y opiniones desde diversos puntos de vista libremente y sin tensiones.
- El instructor evitará dar su opinión para dejar que el grupo piense por sí mismo. Sin embargo, lo hará oportunamente para elevar el grado de interés.
- Terminada la discusión, el instructor efectúa la recapitulación final, presenta los problemas y las soluciones planteadas y destaca los aspectos originales.
- Los participantes presentan varias soluciones según la manera de enfocar la vida de cada uno de ellos.
- El grupo reflexiona sobre las mejores soluciones para el caso estudiado, las cuales pueden ser por un participante y comentadas por todos.

TORBELLINO DE IDEAS

OBJETIVOS:

- Desarrollar la imaginación creadora.
- Ejercitar la imaginación creadora tratando de encontrar ideas originales.
- Encontrar nuevas soluciones.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio.

DURACION:

- Sin horario.

INTEGRANTES:

- Personas dispuestas a liberar sus inhibiciones.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Libre, en un sitio tranquilo, cómodo, donde no haya interrupciones ni interferencias.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- El grupo debe conocer el tema que se va a trabajar con suficiente antelación, a fin de pensar en él y de que actúe sobre el inconsciente de los participantes.

DESARROLLO:

- El instructor precisa el tema.
- Se suprimirá toda clase de manifestación rígida que impida la libertad o prive la natural espontaneidad.
- Los miembros deben centrar su atención en el problema, vivir en el problema y crear una atmósfera propicia para las manifestaciones espontáneas de todo tipo.
- Se suprime la crítica y se fomenta la libre asociación de ideas.

- Cuando se termina la sesión, el secretario debe leer la lista de las proposiciones más valiosas.
- Luego se procede a la compaginación con la práctica de las ideas clasificadas.
- El instructor hace un resumen y junto con el grupo extrae las conclusiones.

DRAMATIZACION O DESEMPEÑO DE ROLES**OBJETIVO:**

- Representar (teatralizar) una situación típica (un caso concreto) con el objeto de que se torne real, visible, vívido, de modo que se comprenda mejor la actuación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.
- Una mesa y sillas, todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

DURACION:

- La representación es libre y espontánea, sin uso de libretos ni de ensayos. Los actores representan posesionándose del rol descrito previamente, como si la situación fuera verdadera.
- Conviene dar a los intérpretes unos minutos para colocarse en la situación mental, ponerse en "su papel", lograr clima, y si lo desean explicar someramente cómo proyectan actuar.
- La representación escénica suele durar de cinco a quince minutos.
- La etapa de discusión requiere de todo el tiempo necesario, que no será menor de media hora.

INTEGRANTES:

- Entre los miembros del grupo se eligen los "actores" que se harán cargo de los papeles.
- El resto del grupo funge como observador.

- De inmediato se procede al comentario y discusión de la representación, dirigido por el instructor.
- En primer término se permite a los intérpretes dar sus impresiones, explicar su desempeño, describir su estado de ánimo en la acción, decir qué sintieron al interpretar su rol.
- Luego, todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los intérpretes, discute el desarrollo, propone otras formas de jugar la escena, sugiere distintas reacciones, etc.
- En ciertos casos convendrá repetir la escenificación de acuerdo con las críticas, sugerencias, o nuevos enfoques propuestos. Los intérpretes pueden invertir sus papeles o nuevos actores pueden hacerse cargo de los personajes.
- Finalmente se extraen las conclusiones sobre el problema en discusión.

e) Técnicas de evaluación

P O S T E R

OBJETIVO:

- Lograr una actitud evaluativa y crítica del trabajo.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

DURACION:

- 60 minutos.

TAMASO DEL GRUPO:

- Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- En equipos de seis a ocho personas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Ninguna.

DESARROLLO:

- Cada grupo comenta durante 15 minutos los cambios de actividades que se han producido en el trabajo grupal.
- Se hace un poster basado en las conclusiones de los comentarios anteriores, o bien puede ser que expresen lo opuesto a lo que se ha logrado en el trabajo grupal.
- Una vez terminados los posters, se comparan intergrupalmente y se hacen los comentarios sobre el ejercicio.

CLAUSURA MERICIDA

OBJETIVOS:

- Desarrolla la autoevaluación en término de los resultados alcanzados.
- Permite a los grupos un repaso rápido a manera de resumen del lugar que ocupa la participación individual en los logros grupales de aprendizaje.
- Sensibiliza a los participantes en su calidad de contribuciones al grupo, permitiendo visualizar posibles incrementos de la misma en futuras ocasiones.

RECURSOS MATERIALES:

- Salón amplio y confortable.
- Mesa pequeña al centro.
- Diplomas o constancias de participación.

DURACION:

- 30 minutos aproximadamente.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- De 16 a 18 participantes.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Libre.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Este ejercicio ha dado magníficos resultados en grupos en donde la participación ha sido particularmente desigual. Pero demanda del instructor sumo cuidado para plantearlo, por el grado de confrontación que exige del participante.

DESARRROLLO:

- Ya verificados los objetivos de aprendizaje y las expec

tativas del grupo, el instructor anuncia el término del evento.

- Le plantea al grupo que a diferencia de otro tipo de clausuras pomposas y frías ésta será una clausura cálida.
- Así pues, le pide a los participantes que pasen a recoger su Diploma o Constancia de participación que se encuentran al centro del salón encima de la mesita.
- Al recoger su respectivo diploma, cada participante le dirá al grupo por qué cree merecerlo.
- Al finalizar da las gracias.

Nota: Puede haber algún participante que no considere merecer el diploma o constancia, en esos casos el instructor pide la opinión del grupo.

INTERIORIDADES

OBJETIVOS:

- Permite a los miembros de un grupo, ya casi al término de un encuentro, distinguir lo evidente-externo y lo oculto-interno de las personas.
- Propicia el conocimiento interpersonal de manera cordial y emotiva, a guisa de retroalimentación.

RECURSOS MATERIALES:

- Un salón amplio, iluminado y cómodo.
- Una bolsa de papel de estraza por participante.
- Cinco o seis pedazos de papel de 6 x 12 cms.
- Plumones y lápices.

DURACION:

- 35 minutos.

TAMANO DEL GRUPO:

- 18 personas.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Libre.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Este ejercicio ha tenido resultados como epflogo o corolario de un evento formativo.

DESARROLLO:

- Se le entrega a cada participante un sobre, sus cinco o seis pedazos de papel, plumón y lápiz.
- Se pide que en el sobre se anote el desempeño evidente que la persona cree haber dado a su grupo (cinco incisos) y en seis papelitos anote tres aportaciones significati-

vas con las cuales la persona hay contribuido al crecimiento del grupo. Y tres cuestiones que esperaba le diera el grupo y no le dió.

- Estos papelitos los meterán en sus respectivas bolsas.
- Acto seguido, de manera informal y espontáneamente se indica a los participantes que revisen las bolsas de todos sus compañeros, tanto contenidos externos como internos. Una variante es hacerlo en trío o cuartetos.
- Al terminar, se pasa a discutir la experiencia y se llega a conclusiones.

DOS RENGLONES**OBJETIVOS:**

- Propicia el manejo creativo de la comunicación verbal escrita.
- Permite el intercambio emocional gratificante.
- Ayuda al fortalecimiento de la autoimagen de los participantes.

RECURSOS MATERIALES:

- Hojas tamaño carta y lápices.
- Mesas de trabajo.
- Un salón amplio e iluminado.

DURACION:

- 35 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- 18 personas.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- Sentados a la mesa de trabajo.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- Es aplicable, preferentemente, ya casi al finalizar un evento formativo, pues estimula a los participantes a un mayor esfuerzo de frente al aprendizaje.

DESARROLLO:

- Se solicita a los participantes que tomen dos o tres hojas carta y las doblen en ocho pedazos, cortándolas posteriormente lo mejor que puedan.
- En cada uno de los pedazos tienen que escribir por el anverso, uno a uno, los nombres de sus compañeros.

- Por el reverso, escriben en dos líneas o renglones, un pensamiento, buen deseo, verso, o una combinación de estos, dirigido al compañero designado en cada pedazo de papel.
- Al terminar son entregados a los designatarios en propia mano.
- Se forman subgrupos de 4 ó 5 personas para discutir la experiencia.
- Cada subgrupo nombra a un reportero para ofrecer en reunión plenaria sus experiencias.
- Se llega a conclusiones.

CONCLUSIONES

- El proceso de capacitación constituye una actividad que promueve el desarrollo de los trabajadores. Porque por medio de ésta los trabajadores adquieren nuevos conocimientos que actualizan o perfeccionan su quehacer laboral.
- Los programas de capacitación se deben fundamentar en los factores psicopedagógicos que facilitan o promueven el aprendizaje de los adultos.
- En los eventos de capacitación, el instructor asume una gran responsabilidad porque se encuentra frente a un grupo evolutivo y dinámico, al cual debe enseñar a aprender, a crear responsabilidades, a tomar decisiones, a escuchar, a expresarse y a evaluar. Por esta razón, es deseable que el instructor fundamente con la teoría de dinámica de grupos su labor instruccional.
- No basta que el instructor conozca bien los contenidos de aprendizaje para poderlos enseñar a otros, porque no se trata simplemente de enseñar, en el sentido de informar o comunicar, sino de propiciar en los participantes aprendizajes profundos y duraderos. Esto se logrará cuando los participantes también indaguen, busquen y den forma a su propio aprendizaje. Por este motivo, es importante que

el instructor conozca cuál es la metodología de enseñanza más efectiva para lograr un aprendizaje de este tipo. En este sentido, consideramos que la teoría de dinámica de grupos es una opción que, operada correctamente se apega a las necesidades y características de los grupos de instrucción.

- El instructor debe conocer los fundamentos teóricos y principios básicos de la teoría de dinámica de grupos, y el valor instrumental de sus técnicas. Para lograrlo, es importante que los responsables de los programas de capacitación, implementen lo anterior en los cursos de "Formación de Instructores", tanto en su forma teórica como práctica.
- El aprendizaje en grupo se da como un fenómeno en el que se establecen relaciones entre el grupo y el objeto de estudio; es un proceso dinámico de interacciones y transformaciones, donde el grupo aborda y transforma al objeto de conocimiento.
- Los grupos de instrucción tienen ciertas propiedades o características que contribuyen a la integración y promoción de una atmósfera favorable: comunicación, cohesión, normas y metas.
- Todos los miembros de un grupo de instrucción desempeñan

diferentes roles o papeles en forma alternativa, según las necesidades del proceso grupal.

- Las técnicas de dinámica de grupo son instrumentos o medios que pueden ser empleados para lograr los objetivos de aprendizaje, se utilizan de acuerdo con los objetivos que se persiguen, los contenidos de aprendizaje, la madurez y entrenamiento del grupo, el tamaño del grupo, el ambiente físico, las características de los miembros (edad, nivel de escolaridad, intereses, expectativas, experiencias de los participantes) y además, de la capacidad y habilidad que el instructor va adquiriendo en su práctica cotidiana.
- Para que la aplicación de las técnicas de dinámica de grupo resulte adecuada, es preciso que se den una serie de condiciones: que el instructor conozca los alcances y limitaciones de cada una, y cuál es el momento más propicio para aplicarlas; que conozca a su grupo y entienda el momento por el que éste atraviesa para poder elegir la técnica más idónea a su realidad y en su caso adaptarla a las circunstancias particulares, e inclusive elaborar sus propias técnicas conforme a sus posibilidades y creatividad.
- Las técnicas de dinámica de grupo no deben usarse indiscriminadamente, porque pueden entorpecer en lugar de ayudar en la dinámica del grupo. No se deben aplicar como recetas

prefabricadas, ya que cada grupo, cada instructor, tiene sus peculiaridades e inclusive sus posibilidades en cuanto a la implementación y manejo de las mismas.

- Podemos afirmar que el correcto ejercicio de la función del instructor no es tan fácil como podría parecer a primera vista, porque todo lo expuesto en el presente trabajo implica una reflexión teórica y un cambio en la actitud del instructor y de los participantes, porque al poner en práctica esta teoría exige una actuación participativa y responsable en el proceso grupal.
- Las técnicas de dinámica de grupos por sí mismas no bastan, no son la solución a los problemas que se presentan en los cursos de capacitación, sino simplemente son un instrumento para el instructor, que aunado a una estrategia sistemática de acción, posibilita mejores logros en la participación activa y consciente de todos los sujetos involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Hemos presentado una serie de reflexiones sobre algunos de los problemas que implica el ejercicio de la labor instruccional, teóricamente fundamentada en la teoría de dinámica de grupos. Esperamos que este trabajo contribuya a seguir reflexionando y profundizando sobre este tema, para bien de la capacitación laboral.

BIBLIOGRAFIA

- ACUÑA MORALES, Graciela y Gloria S. Galindo Leal. Técnicas utilizadas en dinámica de grupos y su aplicación dentro del área de psicología del trabajo. México, UNAM, 1982. Tesis (licenciatura en psicología) Vol. 1 y Vol. 2
- ADEMI (Asociación Española de Directores de Escuelas de Mandos Intermedios). Teoría y práctica de la formación de adultos. Madrid, Deusto, 1977. 203 p.
- AGUIRRE LORA, María Esther y otros. Manual de didáctica general. Curso introductorio. México, UNAM, Centro de Didáctica, 1972. 134p.
- ALLARD, Raúl. "Educación, capacitación y recursos humanos." En Universidades. México, Vol. 22, No. 87. Enero-Marzo, 1982. p. 13-33
- ANDUEZA, María. Dinámica de grupo en educación. México, Edicol, 1975. 78 p. Parte 1 (Programa Nacional de Formación de Profesores, ANUIES)
- ANTUNES, Celso. Técnicas pedagógicas de la dinámica de grupo; tr. Elena Haydée. Buenos Aires, Kapelusz, 1987. 142 p. (Colección de Pedagogía Práctica)
- ANZIEU, Didier y Jacques -Yves Martín. La dinámica de los grupos pequeños; tr. Marina E. Arater. Buenos Aires, Kapelusz, 1986. 232 p.
- ARIAS GALICIA, Fernando . Administración de recursos humanos; 2a. ed. México, Trillas, 1984. 525 p.

- BANY, Mary A. y Lois V. Johnson . La dinámica de grupo en la educación. La conducta colectiva en las clases de primera y segunda enseñanza. Madrid, Aguilar, 1981. 433 p. (Colección Psicología y Educación)
- BARABTARLO, Anita y Margarita Theez . "La investigación participa ti va en la docencia." En Perfiles Educativos. México, CISE-UNAM, No. 2, Jul.-Sep., 1983. p. 17-31
- BEAL, George M. Conducción y acción dinámica del grupo; tr. Guillermo Maxwell. Buenos Aires, Kapelusz, 1962. 332 p.
- BONFIL C., Consuelo . "Los principios del aprendizaje y el adiestramiento en el aula." En Pedagogía para el Adiestramiento. México, Vol. 1, No. 3. Abril, 1971. p. 51-72
- BUCIO E., Luis. "La organización de programas de adiestramiento." En Pedagogía para el adiestramiento. México, Vol. 1, No. 1. Octubre, 1970.
- CARTWRIGHT, Dorwin y Alvin Zander . Dinámica de grupos. Investigación y teoría; tr. Federico Patán. México, Trillas, 1975. 624 p. (Biblioteca Técnica de Psicología)
- CASTELLANOS, Mario y otros. Capacitación de profesores jefes en dinámica de grupo. Santiago de Chile, Edit. Salesiana, 1978. 184 p.
- CASTREJON DIEZ, Jaime y Ofelia Angeles . Consideraciones sobre dinámica de grupos. México, Edicol, 1979. 127 p.
- _____ . Educación permanente. México, Edicol, 1980. 93 p.

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. Subsistema de capacitación; sistema de relaciones laborales. México, CENAPRO-ARMO, 1982. 221 p. (Serie Libros de Consulta No. 5)

CHEHAYBAR Y KURI, Edith. Técnicas para el aprendizaje grupal. Grupos numerosos; 2a. ed. México, CISE-UNAM, 1983. 180 p.

CIRIGLIANO, Gustavo y Aníbal Villaverde . Dinámica de grupos y educación; fundamentos y técnicas. Buenos Aires, Humanitas, 1975. 243 p.

CRAIG, Robert y Lester R. Bittel. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México, Diana, 1971. 687 p.

DE LELLA ALLEVATO, Cayetano A. "La técnica de los grupos operativos en la formación del personal docente universitario." En Perfiles Educativos. México, CISE-UNAM, No. 2, Oct.-Dic., 1978. p. 45-51

DUCCI, María Angélica . Algunos conceptos de trabajo y su vinculación con la educación en los países de América Latina. Revista I.E.A.

ESPERON VILLAVICENCIO, Arturo . "Educación permanente y universidad. Dos experiencias de educación de adultos en relación con la formación y capacitación de recursos humanos." En Educación no formal para adultos: Algunos temas. México, Vol. 3, No. 1. Febrero, 1980. p. 1-44

FERTILIZANTES MEXICANOS. Capacitación y adiestramiento; enfoque y realizaciones. México, 1986.

_____. Curso de formación de instructores: guía de instrucción. México, FERTIMEX, 1982. 52 p. (Capacitación; II)

_____. Curso de formación de instructores: teoría de la instrucción. México, FERTIMEX, 1982. 132 p. (Capacitación; I)

- FLIPPO, Edwin B. Principios de administración de personal. México, McGraw Hill, 1978. 500 p.
- FONG MERCADO, Guadalupe Araceli . " El proceso de enseñanza-aprendizaje." En Pedagogía para el Adiestramiento. México, Vol. IX, No. 34. Enero-Marzo, 1979. p. 23-30
- GIBB, Jack R. Manual de dinámica de grupos; tr. Gustavo Cirigliano; 6a. ed. Buenos Aires, Humanitas, 1985. 203 p.
- GONZALEZ NUÑEZ, José de Jesús y otros . Dinámica de grupos. Técnicas y tácticas. México, Concepto, 1987. 134 p.
- HAMACHEK, Don E. La motivación en la enseñanza y el aprendizaje; tr. Anibal C. Leal. Buenos Aires, Centro Regional de Ayuda Técnica, 1970. 48p. (Nueva Pedagogía; No. 34)
- HAMMONDS, Carsie y Carl F. Lamar . La enseñanza; su orientación, sus funciones, sus motivaciones; tr. Angel Sáez. México, Trillas, 1972. 204 p.
- HOLLANDER, Edwin P. Principios y métodos de psicología social; tr. Anibal C. Leal. Buenos aires, Amorrurto, 1971. 519 p.
- HOYOS MEDINA, Carlos Angel . " La noción de grupo en el aprendizaje: su operatividad." En Perfiles Educativos. México, CISE-UNAM, No. 7, Enero-Marzo, 1980. p. 19-32
- _____. "Las técnicas de grupo." En EDUCIEN. México, No.9, Enero, 1981. p. 2-8.
- HURTADO BADIOLA, Jorge . Dinámica de grupos: perspectivas de aplicación en administración. Tesis del ITAM, 1972.

- IBARRA PEREZ, Oscar . Didáctica moderna; el aprendizaje y la enseñanza. España, Aguilar, 1970. 310 p.
- JIMENEZ TORRES, Francisco . La dinámica de grupo, una alternativa en el proceso enseñanza-aprendizaje. México, UNAM, 1987. Tesis (Licenciatura en pedagogía) 192 h.
- KNOWLES, Hulda y Malcom . Introducción a la dinámica de grupo. México, Ed. Letras, 1969. 72 p.
- LAFOURCADE, Pedro D. Planeamiento, conducción y evaluación en la enseñanza superior. Buenos Aires, Kapelusz, 1974. 285 p. (Biblioteca de Cultura Pedagógica)
- LEON, Antoine . Psicopedagogía de los adultos; tr. Romeo Medina; 2a. ed. México, Siglo XXI, 1977. 199 p. (Colección Mínima; 59)
- LINDGREN, Henry Clay . Introducción a la psicología social. México, Trillas, 1977. 385 p. (Biblioteca Técnica de Psicología)
- LUDJOSKY, Roque L. Andragogía o educación del adulto. Buenos Aires, Centro Regional de Ayuda Técnica, 1972. 275 p.
- LUFT, Joseph . Introducción a la dinámica de grupos. Barcelona, Herder, 1975. 140 p. (Biblioteca de Psicología; 18)
- MAILHIOT, Bernard . Dinámica y génesis de grupos; 4a. ed. Madrid, Marova, 1980. 184 p. (Colección Estudios del Hombre; 2)
- MAISONNEUVE, Jean . La dinámica de los grupos; tr. Floreal Mazza; 2a.ed. Buenos Aires, Proteo, 1971. 134 p. (Biblioteca Persona y Sociedad; 17)

- MARROQUIN QUINTANA, J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos. México, Gernika, 1978. 78 p.
- MASTROPIERRO, María del Carmen . "Una aproximación al concepto moderno de aprendizaje." En Revista del Instituto de Investigaciones Educativas. Argentina, Vol. 7, No. 31. Mayo, 1981. p. 81-86
- MATTOS, Luis Alves de . Compendio de didáctica general; tr. Francisco Campos. Buenos Aires, Kapelusz, 1982. 356 p.
- McGEHEE, William y Paul W. Thayer . Capacitación. Adiestramiento y formación profesional; 2a. ed. México, Limusa, 1986. 336 p.
- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro . "La importancia del adiestramiento." En Pedagogía para el adiestramiento. México, Vol. 2, No. 7. Abril, 1972. p. 9- 22
- MENIN, Ovide . Grupos de estudio; dinámica interna y apreciación posible. Argentina, Axis, 1975. 164 p. (Aportes de teoría y práctica de la educación; 2)
- MORENO, Jakob Levy . Fundamentos de la Sociometría; 2a. ed. Buenos Aires, Paidós, 1972. 443 p. (Biblioteca de Psicología y Sociología Aplicadas; 12)
- MUNNE, Frederic . Psicología social. España, Ed. CEAC, 1986. 176 p. (Biblioteca Básica de Psicología)
- MYRNA JARA A., Patricia . "Acerca de los grupos operativos." En Revista de Investigación Educativa del Instituto Superior de Ciencias de la Educación. México, Vol. 2, No. 3, 1983. p. 7-9

- NAPIER, Rodney W. y Matti K. Gershenfeld . Grupos: teoría y experiencia; 2a. ed. México, Trillas, 1987. 391 p.
- NERICI, Imideo G. Hacia una didáctica general dinámica; tr. Ricardo Nervi; 2a. ed. Buenos Aires, Kapelusz, 1982. 541 p. (Biblioteca de Cultura Pedagógica)
- OLMSTED, Michael S. El pequeño grupo; tr. Angel F. Nebbia. Buenos Aires, Paidós, 1981. 187 p. (Biblioteca del Hombre Contemporáneo; 61)
- O'SULLIVAN, Ryan Jeremiah . "La formación para el trabajo en Venezuela." En Boletín CINTERFOR. Uruguay, No. 89. Enero-Marzo, 1985. p.53-70
- REYES PONCE, Agustín . Administración de personal. Primera Parte: Relaciones humanas. México, Limusa, 1984. 245 p.
- REYES ROSALES, Jerónimo y otros . Dinámica de grupos; 7a. ed. México, Oasis, 1982. 224 p. (Nueva Biblioteca Pedagógica; 22)
- RUZ SANCHEZ, José. "La capacitación laboral: ¿adiestramiento o educación de adultos?. Necesidad de una precisión conceptual." En Educación de Adultos y Desarrollo. Rep. Federal de Alemania, No. 21. Septiembre, 1983. p. 69-74
- SANTOYO S., Rafael . "Algunas reflexiones sobre la coordinación de los grupos de aprendizaje." En Perfiles Educativos. México, CISE-UNAM, No.11. Enero-Marzo, 1981. p. 3-19
- _____. "En torno al concepto de interacción." En Perfiles Educativos. México, CISE-UNAM, No. 27-28. Enero-Junio, 1985. p. 56-71

SCHMUCK, Richard A. y Patricia A. Schmuck . Técnicas de grupo en la enseñanza; tr. Julia R. de Vagaibela. México, Pax-México, 1986. 199 p.

SCHUGERENSKY LISENBERG, Daniel . Educación básica para adultos. Análisis de su situación actual y apuntes para una redefinición. MÉXICO, UNAM, 1987. Tesis (licenciatura en pedagogía) 116 h.

SCHÜTZENBERGER, Anne Angelin . Diccionario de técnicas de grupo; tr. Annick Vert. Salamanca, Sociedad de Educación Atenas, 1974. 259 p.

SHAW, Marvin E. Dinámica de grupo: psicología de la conducta de los pequeños grupos. Barcelona, Herder, 1980. 517 p.

SILICEO, Alfonso . Capacitación y desarrollo de personal; 2a. ed. México, Limusa, 1982. 125 p.

SIMONE, J.A. de . "La educación y el mundo del trabajo." En Revista Interamericana de Educación de Adultos. México. p. 7-32

SPROTT, W.J.H. Introducción a la psicología social. Buenos Aires, Paidós, 1978. 329 p.

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. Actualización didáctica. Etapa I. México, Centro Regional de Tecnología Educativa, 1979. 217 p.

VILLASANTE SANCHEZ, Esteban . Ensayo sobre conducción y acción dinámica de grupo en el proceso de enseñanza-aprendizaje para el diseño. México, UAM-Azacapotzalco, 1976. División de Ciencias y Artes para el Diseño. 76 p.

ZARZAR CHARUR, CARLOS. Grupos de aprendizaje. México, Nueva Imagen, 1988. 154 p.

_____. Manual de dinámica de grupos. (S.L., S.N., 19--) 159 p.