

01921
239



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

IMPORTANCIA DEL USO DE EJERCICIOS DE LAS DINAMICAS
DE GRUPO EN LA CAPACITACION

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
PATRICIA URIOSTEGUI PALACIOS

DIRECTORA DE TESINA: LIC. MA. DEL CARMEN GERARDO PEREZ



MEXICO, D. F.

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Se cumplirán todos tus planes y tendrás éxito en todo. Yo soy quien te manda, esfuerzate pues y sé valiente; no temas ni desmayes porque contigo está Yahvé tu Dios a donde quiera que vayas.

Josué 1:8-9

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recaptional.

ASINARE: Patricia Ursoslegui

Palacios

FECHA: 31-October-2003

LMAR: Patricia

A mi familia

Agradezco sinceramente el apoyo recibido por propios y extraños, que con sus acciones dan colorido a mi vida, haciéndome sentir valiosa y regalándome palabras de aliento.

Bendigo a quienes, en algún momento, -sabiéndolo o no- me hicieron daño; porque está demostrado que *golpe que no mata, fortalece*. Es así como entendí que soy más fuerte de lo que pensé.

Dedico este trabajo a mis alumnos por la forma en que enriquecen mi vida.

Al personal de la biblioteca de la Facultad de Psicología de la UNAM por su apoyo, amistad y cariño.

A mis amigos

Al **Lic. Armando Ramírez Barrera** que no sólo "me enseñó a pescar", sino que me regaló una red con sus propias manos tejida.
¡Gracias mil y que Dios lo llene de las más maravillosas bendiciones!

La División de Educación Continua, alentó los trámites para mi titulación

A mis abuelitos:

Juan Palacios López y Andrea González de Palacios.

Quienes tienen una maravillosa trayectoria de compromiso constante, de crecimiento personal y de desarrollo en el ámbito familiar.

Ojalá que continúen tan enamorados como hasta ahora.

Inocente Urióstegui Estrada (q.e.p.d) y Carolina Salgado Brito †

De quienes aprendí la importancia de la fe y del amor. Siempre a base de un gran esfuerzo alcanzaron sus más caros anhelos.

Para mi amiga, la hermana que siempre había querido tener:

Alicia Figueroa Hernández,

quien ha sido mi apoyo, mi guía y un ejemplo a seguir.

Gracias *Alice*, porque siempre tuviste palabras de aliento para mí y buenos deseos Eres refugio, tranquilidad y paz interior.

INTRODUCCIÓN	7
Capítulo 1 Los grupos.	10
1.1 Generalidades de las dinámicas de grupos y de los grupos	10
1.2. Concepto	11
1.3. Antecedentes	13
1.4. Enfoques en el estudio de los grupos	16
1.5. Cualidades y características de los grupos	17
1.5.1. Clasificación de grupos	20
1.6. Funciones y objetivos del grupo	23
Capítulo 2	28
2.1 Dinámicas de grupos	28
2.2. Surgimiento	29
2.3. Concepto de ejercicios de dinámica de grupos	31
2.4. Algunas teorías en que se fundamenta la dinámica de grupos	34
Capítulo 3	36
3.1 Características Del Estudio En Grupo	36

3.2. Antecedentes	37
3.3. Etapas en la vida de un grupo	40
3.4. El profesor como conductor	42
3.5. El individuo como miembro del grupo	49
Capítulo 4	53
4.1 Técnicas grupales en el proceso enseñanza-aprendizaje	53
4.2. Concepto de las Técnicas grupales	54
4.3. Factores a considerar para el uso de experiencias estructuradas	57
4.4. Clasificación de las técnicas didácticas	62
4.4.1. La asamblea	63
4.4.2. La conferencia	65
4.4.3. El simposio	67
4.4.4. El panel	69
4.4.5. Mesa redonda	71
4.4.6. El diálogo frente al grupo	73
4.4.7. La tormenta de ideas	75
4.4.8. Los corrillos	77
4.4.9. Phillips 6'6	79

4.4.10. Las escenificaciones	81
4.4.11. Preguntas exploratorias	83
4.4.12 El estudio de casos	85
4.4.13 El juego de negocios	87
4.5. Criterios adicionales	89
4.6.Sociometría	90
4.7. Elección de la dinámica de grupo a emplear	96
4.7.1. Aprendizaje acelerado	101
4.7.2 Acentuar lo positivo	102
4.7.3. Autobiografía de valores	104
4.7.4 Autodescubriendo éxitos	110
4.7.5. Conceptos relacionados con el trabajo	113
4.7.5 La esquila	131
4.7.6. Frustración	133
4.7.7 Yo lo miro así	142
4.7.8 Organización y comunicación interpersonal	144
4.7.9 Comunicación asertiva	149
4.7.10 Escucha activa	151

4.7.11 Comunicación no verbal	153
4.7.12 Confiando en nuestro organismo	155
4.7.13 Un polpurri	158
4.7.14 Mis máscaras	160
4.7.15 Tarjetas de colores	162
4.7.16 Planeación de acciones	164
4.7.17 Para hacer un repaso	166
4.7.18. La liga del saber	168
4.7.19 Dinámica de cierre	170
4.7.20 En busca de metas	172
4.8. Consideraciones generales	176
Capitulo 5	179
5.1.Capacitación y desarrollo	179
5.1.1.El aprendizaje en los adultos	179
5.2. Pasos a seguir	184
5.3. Detección de necesidades de capacitación	191
5.4 Costo-beneficio de la capacitación	195
5.5. Objetivos de capacitación y desarrollo	197
5.6 Contenido del programa	198

5.7. Pautas de aprendizaje en el desarrollo del personal	199
5.8. Enfoques de capacitación y desarrollo	202
5.9 Instrucción directa sobre el puesto	203
5.10 Capacitación en el sitio de trabajo	204
5.11 Rotación de puestos	204
5.12 Relación experto-aprendizaje	205
5.12.1 Conferencias y presentación de videos	205
5.12.2 Audiovisuales y capacitación	206
5.12.3 Entrenamiento en simuladores	207
5.12.4 Role Playing y dramatización	207
5.12.5 Estudio individual y aprendizaje programado	208
5.12.6 Aprendizaje mediante la práctica	210
5.13 Evaluación de la capacitación y el desarrollo	211
5.14 Resultados de la capacitación	215
5.15 Desarrollo de los recursos humanos	216
5.16 Obsolescencia del personal	217
CONCLUSIONES	218
BIBLIOGRAFÍA	222

INTRODUCCIÓN

Es bien sabido, que la capacitación es una parte fundamental para el óptimo desempeño del trabajador. Sin embargo, existen numerosas herramientas psicológicas que no son utilizadas, debido a que han sido etiquetadas como "quita-tiempo" "inútiles" y "jueguitos" perdiendo así la serie de ventajas y habilidades que podrían dar una oportunidad de mejora en el ámbito laboral. La aplicación de dinámicas de grupo, en un marco de respeto y honestidad promueven un aprendizaje práctico, ágil y ameno así como la integración de equipos de trabajo.

El término dinámicas de grupo, se referirá aquí como ejercicios programados de ruptura de hielo, formación de equipos de trabajo, entre otros y no como los procesos que se dan por sí mismos en un grupo de capacitación. Para los pedagogos, estos ejercicios llevan por nombre Técnicas de Animación Grupal y para algunos capacitadores son Ejercicios Vivenciales.

La presente tesina surge a partir de la inquietud personal de exponer que el uso de las dinámicas de grupo incrementa el aprovechamiento de los participantes en el proceso de capacitación. Hay para quienes la capacitación es sumamente formal, restándole importancia a los ejercicios de dinámicas grupales que generan interés y motivan a la reflexión. La mayoría de las veces los supervisores, jefes u organizadores de cursos no pueden participar activamente dentro de un grupo por lo que tienen una visión limitada de estos procesos que fortalecen las relaciones

interpersonales. Con la intención de que los psicólogos que imparten cursos, hagan uso de estas herramientas, comprendan la utilidad de estos ejercicios, y a su vez comenten con sus superiores la relevancia que tienen; se realizó este trabajo donde se exponen las diferencias existentes entre el profesor y el capacitador. Los diversos enfoques sobre los ejercicios de dinámicas de grupo. Algunos lineamientos que permitan al psicólogo dedicado a la capacitación apoyarse para lograr una adecuada elección de ejercicios de dinámicas en función de los objetivos y las características del grupo.

Un enfoque en que estas técnicas son una alternativa para optimizar la capacitación tanto en la formación como en el desarrollo personal de los participantes. La capacitación optimiza los procesos de socialización que se dan dentro del área laboral y las dinámicas de grupo los enriquecen.

Para obtener el presente documento se llevó a cabo una revisión de bibliografía relacionada con la capacitación de personal tanto de la iniciativa privada como de gobierno, las dinámicas de grupo y su utilidad práctica.

Se consultó el acervo de la biblioteca de la Facultad de Psicología, la Biblioteca Central, la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, la biblioteca de la Escuela de Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, la Universidad del Pedregal de La Salle, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Pedagógica Nacional, la Sociedad de Psicología Aplicada, se llevaron a cabo revisiones en INTERNET, lectura de estudios realizados por alumnos y por profesores en la Facultad de Psicología para recabar información relacionada con

las dinámicas de grupo y así describir concepto, ventajas, desventajas, limitaciones y de qué manera optimizan el proceso de capacitación. Asimismo se llevó a cabo una revisión del concepto de capacitación, sus antecedentes, aplicaciones y limitaciones.

Finalmente se refirieron los beneficios de las dinámicas de grupo como parte del proceso de capacitación, se presentaron algunos ejercicios, con la intención de proporcionar un apoyo a quienes imparten cursos y han enfrentado las resistencias de quienes no participan directamente en la capacitación, pero que observan desde fuera dichos ejercicios, como un distractor y no como la oportunidad de desarrollo que ofrecen.

Se revisaron también teorías de grupos, donde se pretende ver reflejado el sentido de la aplicación de las dinámicas grupales.

Capítulo 1 Los grupos.

1.1 Generalidades de las dinámicas de grupos y de los grupos

Desde tiempos antiguos hasta la actualidad se han establecido innumerables relaciones entre los seres humanos siendo estas de diferentes tipos: económicos, sociales, culturales y políticas. Que nos permiten vivir en comunicación recíproca de ideas y sentimientos, unidos al interés de varias personas que forman un conjunto capaz de trabajar en pro de una causa común. El esfuerzo educativo no es más que una de las posibilidades de ayudar a interpretar los hechos de una manera determinada, en el cual está presente la mano del hombre, el grupo y la propia sociedad, no es más que un sistema de lenguaje intermediario entre las ideas y la realidad. Con la intervención del grupo y la sociedad la educación no ha permanecido estática sino que ha sufrido una serie de cambios, debido a lo cual se pueden citar diferentes tipos de educación como la tradicional, moderna, personalizada, activa, programada, entre otras; todas ellas dependientes de la interacción del grupo: por lo que resulta de suma importancia definir lo que debe entenderse por grupo.

1.2. Concepto

Se inicia con la aparición del propio vocablo: que sucedió a mediados del siglo VIII en lengua francesa (groupe=grupo) significando, en ese entonces, una reunión de personas; este concepto persiste hasta hoy en día, ya que para la mayoría un grupo lo forman un conjunto de individuos que pueden encontrarse en la calle, reunidos en un cine, en la fábrica, en su trabajo.

Revisando las concepciones de otros autores (González N, Monroy, Kupferman, 1978) se puede afirmar que dicho concepto es erróneo, pues no basta que esas personas estén reunidas en un mismo sitio, sino que es necesario que estas personas tengan una meta común y se encuentren en constante interacción Cartwright y Zander, (1972) (Smith, 1988) (Harris, 1995). Para apoyar lo anterior, a continuación se presentan algunos conceptos más apegados a la realidad de grupo, aquí que definimos un grupo como un todo dinámico, basado más bien en la interdependencia que en la similitud.

Este concepto se fundamenta en la interdependencia o interacción que debe existir en todo grupo. No esperar a que otros hagan sino hacer junto con los demás, no esperar a que otros digan sino decir con ellos, no esperar productos sino producir; esto es lo que debe entenderse por interdependencia, interacción o intercomunicación.

Siguiendo la misma línea Ulich D. (1974) expone que un grupo está formado por dos o más personas que tienen ciertas cosas en común y se hallan en interacción.

En suma, Andueza M. (1979) explica que un grupo es la reunión de individuos donde existe interacción de fuerzas y energías. Entre los grupos debe existir una verdadera relación personal y comunitaria en el que cada miembro debe percibir al otro como persona individual, además de mantener una conciencia colectiva de comunicación directa.

Para el presente trabajo se considera que un grupo está formado por personas, de tal manera que interactúan cara a cara y persiguen una meta común, afín a sus intereses y necesidades; o bien puede ser considerado como un equipo de trabajo que se ha formado para lograr metas definidas, con fines comunes a todos los miembros pertenecientes a éste y que rigen su conducta por una serie de normas y valores que se crean con un mismo propósito como señala Napier (1990) entre las características básicas. Por lo tanto para poder estudiar a un grupo es necesario identificar su interrelación y considerar los criterios de tamaño, duración, grado de formalización, tipo de actividades, estructura y objetivos.

1.3. Antecedentes

El hombre es un ser social, desde su aparición sobre la faz de la tierra, ha vivido formando parte de grupos, llámense estos: horda, tribu, clan, pueblo, nación y familia (Engels, 1994). Al nacer se encuentra indefenso y necesita de sus congéneres para poder sobrevivir y alcanzar su propio desarrollo. Un desarrollo integral que lo capacite para enfrentarse a un sinnúmero de problemas y resolverlos en forma satisfactoria. Debido a ello se han elaborado métodos y técnicas diversas para el manejo de las diferentes disciplinas que integran un programa de capacitación, adiestramiento o formación de acuerdo al nivel a que están destinadas (Bany y Johnson, 1975) (Cirigliano y Villaverde, 1980). Surgen en este siglo, las llamadas técnicas grupales emanadas de la concepción Dinámica de Grupos.

En la literatura filosófica antigua se percibe ya la preocupación del individuo por analizar la conducta de los grupos y la propia conducta dentro de ellos, pero es hasta el siglo XVII, cuando se desarrolla una corriente especulativa sobre la naturaleza social del hombre, así como sobre la relación existente entre individuo y sociedad. Esta corriente fue representada por grandes filósofos Mueller, Thomas Hobbes, David Hume, Jean Jacques Rosseau. Así como Charles Fourier, quien puede ser considerado como un precursor de la dinámica de grupos, ya que es el primero que enuncia algunos de los contenidos esenciales para fundamentar este estudio como ciencia, en años posteriores.

En el siglo XIX, en los últimos años, algunos hombres de ciencia como Freud, Cooley, Emile Durkheim, Tönnies y Wundt, se dedicaron a observar, medir y realizar estudios sobre la conducta humana a nivel individual y/o grupal.

Sigmund Freud explica los fenómenos de grupo bajo un enfoque psicoanalítico, explicando la formación de grupos por la influencia de los elementos inconscientes de carácter emocional, más que por la acción consciente de los miembros del grupo. lo cual puede apreciarse en dos de sus obras: *Tótem y Tabú* (1913) y *Psicología Colectiva y Análisis del Yo* (1920). Charles H. Cooley analiza el papel del grupo en la formación de la personalidad del hombre. F. Tönnies, psicólogo alemán, en sus categorías sociológicas denominadas: *Gemeinschaft* y *Gesellschaft*, da a conocer sus puntos de vista sobre el fenómeno grupal; en la primera, analiza los agrupamientos según el parentesco y el lugar de nacimiento; en el segundo, estudia todo agrupamiento voluntario con base en un contrato tácito o explícito, cuyo objetivo es proceder a los intercambios.

Bund agrega a las anteriores, la categoría denominada *Smalenbach*, que no es otra cosa que la alianza, el grupo a que un sujeto se adhiere con pasión, con fanatismo; pero el concepto más destacado es de Emile Durkheim, quien como resultado de sus estudios sociológicos en relación a grupos específicos, como son: familia, escuela, comunidad. Da las bases para la elaboración de la teoría de grupos que causaría una revolución en los campos psicológicos y sociológicos. Durkheim define al grupo social como algo más que la suma de sus miembros, es

decir como totalidad. Forja la hipótesis de una conciencia colectiva y esboza el análisis de las funciones psicológicas del grupo.

En los años veinte, en los Estados Unidos, se inicia un estudio científico sobre la naturaleza de los diversos grupos humanos. El psicólogo de la escuela de Berlín (tempranamente emigrado a los estados Unidos); Kurt Lewin estudió la personalidad humana primero, y luego la grupal.

1.4. Enfoques en el estudio de los grupos

En la Teoría de Campo se sustenta la dinámica de grupos.

El análisis de factores, se aboca al estudio de las fuerzas que se generan en todo grupo y trata de fijar las dimensiones del mismo, identificando a sus elementos clave.

La organización formal, se preocupa por desarrollar un concepto donde el grupo opera en función de la estructura interna.

La sociometría, se aproxima a los aspectos sociales de la vida del grupo. Especialmente se dedica a explorar el matiz emocional de las relaciones entre los miembros del grupo.

El análisis de la acción recíproca, estudia la conducta manifiesta de los individuos de unos con otros y con su ambiente.

En el Psicoanálisis son puestos de relieve los elementos emocionales inconscientes en el proceso de grupo y sus efectos sobre la personalidad.

En el trabajo social de grupo se sustentá en el registro anecdótico de personas dedicadas a actividades diversas que aportan datos de valor incalculable.

1.5. Cualidades y características de los grupos

Todo grupo que se reconozca como tal, debe reunir las siguientes cualidades Gibb (1964):

- Ser una asociación identificable
- Tener cada uno de sus miembros conciencia de grupo y metas afines
- Tener cada integrante los mismos propósitos de participación en la consecución de los objetivos, así como una dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades.
- Es indispensable además que exista una real comunicación entre todos los miembros y en determinados momentos, actuar éstos como uno solo.

En los diversos grupos sociales se han encontrado ciertas características comunes (Knowles, 1969, Vargas y Olivares 2002):

- Antecedentes de tipo histórico: ¿Cómo se formó el grupo? ¿Para qué se constituyó?
- Un esquema o patrón de participación que puede ser de tres tipos:
 - Del jefe a los miembros
 - Del jefe a los miembros y de éstos al jefe
 - Multidireccional (todos se comunican entre sí)

- Cohesión, determinada por la fuerza de los lazos que ligan a las partes individuales en un todo unificado
- Atmósfera, afecta la conducta de los miembros del grupo. Por ejemplo puede ser agradable, tensa, hostil.
- Normas. Todo grupo posee un conjunto de normas sobre lo que es apropiado o no dentro del mismo.
- Patrón sociométrico Que se refiere a las sutiles relaciones de simpatía y antipatía que influyen en las actividades del grupo
- Procedimientos o técnicas de trabajo para alcanzar las metas
- Comunicación real y efectiva

Todo grupo tiene una organización propia, así como una estructura que puede ser

- *visible*: la forman los comités del grupo, los puestos de confianza o los funcionarios.
- *invisible* la conforman los acuerdos que se hacen entre bambalinas dentro del mismo grupo.

La estructura también puede concebirse como una red de papeles diversos, de posiciones y de expectativas recíprocas, al respecto Bolte (1970) considera que la estructura se refiere a la coordinación de los elementos de una formación social.

La estructura grupal es, en ocasiones, el resultado de las tentativas de los miembros para crear relaciones importantes entre ellos y de la necesidad de crear relaciones que permitan alcanzar el objetivo grupal.

El número de personas que integran un grupo influye considerablemente sobre la estructura del mismo ya que a mayor número de elementos, menor cohesión puesto que sus elementos se dividen en subgrupos haciendo más difícil que los miembros se conozcan, conversen o participen.

1.5.1. Clasificación de grupos

En vista de la existencia de una variedad de grupos a los que el individuo pertenece a lo largo de su vida, surge la necesidad de clasificarlos atendiendo a diferentes criterios como los siguientes: tamaño, grado de interacción física, nivel de solidaridad, ocupantes de roles, objetivos similares y en función de los ambientes sociales (González N, Monroy, Kupferman 1978, Anzieu y Martin 1997, Olmsted 1963):

Primario Alto grado de intimidad entre sus elementos, son relativamente pequeños con contacto cara a cara, firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad, existe alta cohesión, unión moral de los integrantes del grupo fuera de las reuniones de las acciones en común. Con una identificación mutua. Enfocados a un solo interés o actividad con cierta permanencia. Número de miembros restringido, de tal manera que cada uno de ellos pueda tener una percepción individualizada y ser percibido recíprocamente. Diferencias de roles entre los miembros. Constitución de normas, de creencias, designios y de ritos propios del grupo. Se seleccionan la personalidad o la conducta de los individuos (Lindgren 1972, Herbert Sport 1938). Por ejemplo un grupo de jubilados que se reúnen voluntariamente con un fin común.

Secundario La relación es indirecta, el número de sus miembros es mucho mayor, que en el grupo primario y es un medio para lograr un fin determinado. Las relaciones entre los individuos son a menudo más formales, frías e impersonales.

es un sistema social que funciona regido por instituciones dentro de un segmento particular de la realidad social, aún cuando pertenecen al mismo grupo. no conocen a todos sus miembros. Se mantienen unidos por el mismo lenguaje, por medio de símbolos o de una unidad administrativa. Por ejemplo un grupo de empleados que asisten diariamente a su trabajo.

Formal Un grupo formal es aquel en el que se obedecen reglas preexistentes a su formación, depende en forma directa de la organización social a la que pertenece. Como en el caso de los profesores en una escuela.

Informal No obedece a normas externas obligatorias (Barnard citado por Cartwright y Zander 1972, Cartwright y Zander 1972 citados por González N, Monroy, Kupferman, 1978) como sucede en un grupo de amigos.

Operacional Es también llamado natural. Cuando todas las reacciones de sus miembros son espontáneas las actividades de sus miembros responden a un programa determinado de antemano. Por ejemplo, un grupo de jóvenes que participan en un torneo de boliche.

No operacional o experimental: Sus actividades son desestructuradas, las reacciones están sujetas a un control, llevándose un registro de ellas, sus miembros son sujetos de laboratorio. Como en el caso de los pacientes que están hospitalizados.

Adicionalmente, Cartwright y Zander (1972) refieren:

Grupos de formación deliberada, de trabajo, para resolver problemas, de acción social, de mediador, legislativo, de clientes, clases para instrucción, auditorio, clubes y asociaciones con fines fijados. Por ejemplo los miembros de un partido político.

Grupos de formación espontánea o no racionales: reuniones, manifestaciones, multitudes y motines. Es el caso de quienes asisten a un partido de fútbol.

1.6. Funciones y objetivos del grupo

Se ha hecho referencia a la importancia de que en todo grupo deben existir intereses y objetivos bien delimitados para que el grupo cumpla con su función. por lo que a continuación se expresarán las funciones y los objetivos de los grupos.

Vargas F. y Olivares S. (2002), elaboraron una lista de las funciones que deben realizarse dentro de un grupo:

- Misiones de creación y conservación del grupo, cohesión y sociodimensión del mismo
- Establecimiento de normas
- Cumplimiento de funciones
- Seguimiento en la consecución de las metas u objetivos previamente establecidos

Además hay funciones especiales que pueden ser cubiertas por alguno de los miembros como: dar ánimo, buscar y proporcionar información extra, aliviar la tensión, orientar, dar nuevas ideas, esto puede recaer en el coordinador, moderador o en circunstancias especiales en cualquiera de los miembros cuando su habilidad le permita detectar algún problema que esté en condiciones de subsanar.

Las funciones pueden ser entorpecidas por la actitud negativa de algunos elementos, al presentar éstas características no funcionales como: apatía, agresión, crítica destructiva, afán de dominio, fuerte necesidad de reconocimiento y pretensiones personales de diversa índole. Estos son algunos factores que impiden el buen funcionamiento de un grupo, a éstos no sólo el coordinador o moderador sino todo el grupo debe estar atento de tal manera que al detectarlos busquen la forma de reorientar al grupo para que este logre sus objetivos.

Los miembros de un grupo necesitan para afianzar sus lazos emocionales entre sí (lealtad, solidaridad, interés, afecto), estar enmarcado dentro de un contexto social que les proporcione estabilidad, objetivos, dirección y una sensación de realización; necesidades cuya satisfacción proporciona al mismo grupo al cubrir las funciones psíquicas y sociales que le son inherentes.

En cuanto a los objetivos, deben existir en forma explícita o implícita para el buen funcionamiento del grupo, siendo estos afines al propio grupo.

Los objetivos pueden a largo plazo, inmediatos, múltiples o únicos, específicos o generales. Son la única alternativa para el progreso del grupo. lo ideal es que el mismo grupo elija sus propios objetivos.

Proporcionan el esquema del cual se toman decisiones racionales respecto a la cantidad, criterios y tipo de actividades que se han de emprender.

Cuando los objetivos se desarrollan eficazmente suministran las bases para los intereses comunes, los sentimientos de identidad, para la motivación, para las

normas grupales, para la participación y satisfacción de los integrantes del grupo pero en diversas ocasiones, al igual que la sociedad cambia rápidamente, los objetivos pierden su funcionalidad debido a las perspectivas de nuevos intereses o necesidades del grupo, por lo que deben ser revisados y discutidos periódicamente.

Es conveniente que un grupo maneje en su dirección de actividades, objetivos a largo, mediano y corto plazo en la planificación de su programa y de reuniones específicas. Es conveniente que en todo grupo se fijen objetivos a corto plazo, pues su logro es inmediato y al ser logrados, proporcionan al grupo un sentimiento de satisfacción y bienestar.

Se pueden considerar varios niveles de objetivos, como son:

- Los objetivos basados en las necesidades e intereses de los integrantes del grupo como individuos; por ejemplo el aprender a hablar con mayor eficiencia, el aumentar la comprensión acerca de un asunto.
- Los objetivos basados en los intereses y necesidades de un grupo, son los que requieren de los esfuerzos de las personas que trabajan en conjunto, por ejemplo los clubes y parroquias.
- Los objetivos basados en los intereses y necesidades de la comunidad, del Estado o de la Nación dependen de los esfuerzos conjuntos de varios grupos que incluyen diversos aspectos como los programas de desarrollo comunitario.

En la actividad del grupo, los objetivos constituyen una red bastante compleja en la que pueden interrelacionarse todos los niveles, pero lo que el grupo debe tener presente es el realizar revisiones y reidentificaciones de sus objetivos en forma continua. Además de la comprensión de los niveles de los objetivos es necesario considerar la importancia de la forma y de la redacción de tal manera que el contenido sea claro y preciso.

Los objetivos del grupo deberán ser manifestaciones de lo que se debe realizar por los miembros o sea lo que se espera que se logre por el grupo, identificando los cambios de acciones que tenga el grupo.

La forma más útil de enunciar objetivos es expresarlos en términos de fácil identificación, considerando los siguientes elementos o características:

- La gente, grupo o grupos afectados
- La comprensión y aceptación de parte de los integrantes del grupo.
- Una vez establecidos los objetivos, las experiencias futuras tienden a ser modeladas por los miembros y las actividades pueden evaluarse con respecto a ellos.
- Como se puede apreciar, es importante el establecimiento de objetivos en el accionar de todo grupo, pues ellos marcan las líneas a seguir, por medio de los objetivos se sabe qué se debe hacer, cómo se realizarán las actividades teniendo un punto de referencia para ver si el grupo cumplió su

cometido al detectar en qué medida dichos objetivos fueron logrados a través de la evaluación del grupo en general y de cada participante en particular, implicando esto no sólo una evaluación sino también una autoevaluación que en algún momento ha de requerir del grupo una retroalimentación o redefinición de los propios objetivos.

Capítulo 2

2.1 Dinámicas de grupos

Se ha dicho hasta ahora que en la búsqueda para satisfacer sus deseos y necesidades, el hombre ha encontrado un mayor beneficio al asociarse e intervenir en acciones grupales; pero si a los integrantes de los diversos grupos se les preguntara el por qué de su asociación, manifestarían diferentes motivos, debido a la diversidad de intereses que los guían; todo esto hace comprensible el por qué ciertos grupos tienen dificultades para ponerse de acuerdo sobre los objetivos y métodos que emplearán para lograr algo, convirtiendo todo este proceso una actividad dinámica.

El empleo de la palabra dinámica tiende a ser muy reiterado debido a que ha sido la única palabra que connota toda la idea general que se comprende en su empleo como las fuerzas que promueven un movimiento, es decir en 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 o pasivas de un auditorio.

Con base en lo anterior es indispensable el hacer mención a los antecedentes que han llevado a los investigadores a obtener los resultados actuales en el campo de la Dinámica de grupos.

2.2. Surgimiento

Todo descubrimiento, toda invención, toda nueva teoría que enriquece el acervo cultural del hombre, no es producto del azar sino consecuencia de esfuerzo y dedicación de varias personas. A principios del siglo pasado, aparece en la década de los treinta, en los Estados Unidos el concepto Dinámica de grupo, atribuyéndose su paternidad a Kurt Lewin, Psicólogo alemán que populariza el término. Es él quien en 1945 establece la primera organización dedicada exclusivamente a esta disciplina que forma parte actualmente de las Ciencias Sociales. Diez años antes, Lewin y un grupo de colaboradores iniciaron en el centro de investigación del Bienestar Infantil de la Universidad de Iowa, una serie de estudios sobre el comportamiento del grupo, mismos que se continuaron en el Massachusetts Institute of Technology y posteriormente en la Universidad de Michigan, Illinois.

Entre las condiciones que lo propiciaron se encuentran:

- La sociedad norteamericana creía firmemente que: en una democracia puede mejorarse deliberadamente la naturaleza humana y la sociedad, mediante la educación, la religión, la legislación y el trabajo duro
- La existencia de profesiones cuyo desarrollo requería de un estudio del comportamiento grupal, como son el trabajo social, la terapia psiquiátrica y las relaciones donde se reconoce que nunca nos educamos directamente, sino a través del medio ambiente, amplió los conceptos, propósitos y

procedimientos en la educación, dando importancia al liderazgo y cooperación. La comunicación de grupo y las relaciones humanas.

- Avances metodológicos más específicos como:
 - Experimentos sobre la conducta individual y grupal
 - La observación controlada de la interacción social
 - El avance de la sociometría. Un grupo es democrático por esencia, depositario de los valores morales y espirituales del hombre generando un cambio individual y social.

Después de la Segunda Guerra Mundial se han logrado rápidos avances en la elaboración de un cuerpo de conocimientos científicos enfocados a la dinámica de la vida en grupo y de sus posibles consecuencias.

Seguidores distinguidos de Lewin avanzan descubriendo nuevas facetas y aplicando los conocimientos teóricos a las diversas áreas de la actividad humana; en esta forma sencilla se da un panorama del surgimiento de la Dinámica de Grupos que ha tomado impulso y aplicado a diversos grupos entre los que se consideran los de aprendizaje en educación en todos los niveles del sistema educativo.

2.3. Concepto de ejercicios de dinámica de grupos

La dinámica de grupos es estudiada por psicólogos, sociólogos, antropólogos y educadores se refiere a las fuerzas que intervienen en la estructura y comportamiento de los grupos. Representa un campo de investigación, una serie de problemas relacionados entre sí. Incluye un conjunto de técnicas, la teoría de la naturaleza de los grupos y la interacción dentro de los mismos.

Bany y Johnson (1975) indica que el término dinámica de grupos, no se limita al campo de la investigación encaminada a avanzar en el conocimiento de la vida en grupo, sino más bien expresa una filosofía basada en ideales democráticos de cooperación activa de los individuos y se refiere a una serie de objetivos de superación personal y a un conjunto de procedimientos mediante los cuales se puede mantener el orden del grupo para el logro de estos objetivos.

Celso Antúnez (1975), define a la dinámica de grupos como el campo de investigación dedicado a desarrollar y fomentar el conocimiento sobre la naturaleza de la vida colectiva.

A continuación se darán otros conceptos que ayudarán a comprender mejor lo que es la Dinámica de grupos:

La dinámica de Grupos se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales.

de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumentan la eficacia de los grupos.

La Dinámica de grupos no debe ser entendida como un método didáctico sino como un cuerpo de conocimientos teóricos que permite esclarecer los fenómenos grupales de la vida escolar, enriqueciendo las posibilidades docentes y del cual se derivan técnicas grupales que pueden ser utilizadas eficazmente en el desarrollo de una metodología del aprendizaje.

Podemos decir que la dinámica de grupos implica movimiento y energía producidos por una pluralidad de seres que forman un grupo.

Haciendo referencia a la teoría de la Gestalt en relación a la dinámica de grupos, ésta dice: La dinámica de grupos estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia

Cartwright y Zander (1972) define a la dinámica de grupos como: Un campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con otros individuos, otros grupos e instituciones superiores.

La expresión Dinámica de grupo, aparece por primera vez en 1944 en un artículo escrito por Kurt Lewin (1942) referente a las relaciones de la Teoría y la práctica dentro de la Psicología social. Lewin la definió como un conjunto de conceptos por medio de los cuales se puede representar una realidad psicológica. Derivando ésta de su teoría de campo que parte del principio de que: en un grupo En

cualquier instante existe un campo psicológico que opera en forma no diferente a un campo electromagnético en física. Este campo consiste en un número de fuerzas que afectan la conducta del grupo

La dirección, sentido e intensidad de estas fuerzas determinan a su vez la dirección, sentido y velocidad del movimiento del grupo. Corresponde al científico el desarrollo técnico que lo capacite para analizar estas fuerzas y establecer leyes que rijan su funcionamiento; por lo que con base en la teoría de la Gestalt y a la Teoría sobre la dinámica grupal de Lewin (1942), se puede afirmar que la Dinámica de Grupo no es sino el resultado de la interacción de los sujetos que integran un grupo y la influencia que éstos reciben de factores externos e internos que determinan su estructura y funcionamiento.

Los factores internos están determinados por las fuerzas positivas y negativas que emanan de cada componente. Se consideran fuerzas positivas las habilidades, experiencias y valores el individuo y negativas aquellas como sus frustraciones, temores, intereses creados y limitaciones.

Los factores externos los constituyen las normas sociales, los valores, costumbres y otras peculiaridades de la comunidad.

2.4. Algunas teorías en que se fundamenta la dinámica de grupos

La dinámica de grupos se fundamenta esencialmente en la teoría de la estructura o Gestalt; miembro importante de esta corriente psicológica es Kurt Lewin, cuya teoría sobre la dinámica grupal, basada en su famosa teoría de campo, refiere que el grupo no es una suma de individuos. Esta forma al ser analizada por el propio grupo, propicia que día a día se logren manifestar los avances de la dinámica de grupos de acuerdo a situaciones reales y prácticas de trabajo grupal.

En cuanto al comportamiento de los miembros del grupo, individualmente, podrán utilizarse: fichas de análisis o autoanálisis de apreciación de los miembros, que serían llenados por el coordinador del grupo o el profesor y la ficha de registro de participación individual.

Cuando el grupo estudia parte de una unidad, ejecuta parte de una tarea o desarrolla temas diferentes, es aconsejable tener presentes los siguientes pasos:

- El profesor hace la presentación motivadora del tema, indicando las fuentes de información o consulta
- El docente o los propios alumnos reparten entre los grupos la unidad de estudio
- El profesor, los grupos o cambios organizan el calendario de trabajo.
- Los grupos estudian sus partes, con asistencia del profesor, siempre que esta sea necesario

- La clase se reúne y relatos de cada grupo presenta el tema que es anotado por los demás
- Nueva separación de los grupos que ahora se dedicarán a estudiar toda la materia, tarea facilitada por los esfuerzos ya desplegados por otros grupos.
- Vuelven a reunirse y siguiendo el orden cronológico de las partes de la unidad, presentan su trabajo, ahora acompañado de una discusión en base a la: apreciación del profesor, verificación del aprendizaje, rectificación del aprendizaje y asistencia especial a los alumnos deficientes.
- Hasta aquí lo referente al estudio en grupo en forma general con respecto a su organización Pero ¿Cuáles son las características de este estudio en grupo?

Capítulo 3

3.1 Características Del Estudio En Grupo

Para Knowles (1969). (citado por González N, Monroy , Kupferman, 1978) las características del estudio en grupo se pueden resumir en la siguiente forma:

Un vínculo definible, un conjunto de dos o más personas identificables por una sigla, título o calificación que deben poseer las siguientes características:

- Conciencia de grupo
- Un sentido de participación en los mismos propósitos
- Interdependencia en la satisfacción de necesidades
- Interacción
- Habilidades para actuar de manera unificada

Para que exista una conciencia de grupo, los miembros deben pensar en términos de conjunto, deben tener una percepción colectiva de unidad y una identificación consciente mutua. Para lograr esto, es necesario que todos los miembros tengan los mismos objetivos e ideales para que exista el sentido de participación colectiva.

Para lograr los objetivos e ideales, los miembros del grupo deben considerar que individualmente no lo pueden lograr, por lo que es necesario que se auxilien

mutuamente que es lo que el autor llama interdependencia en la satisfacción de necesidades, en esta interdependencia está presente también la influencia recíprocamente; con esta interdependencia e interacción, el grupo logra en cierto momento comportarse como un solo organismo que es lo que el autor llama habilidad para actuar de manera unificada.

El trabajo en grupo se basa en el concepto de que el hombre es un ser social, que depende en gran parte del prójimo para desenvolver, en la práctica, sus posibilidades. Además, el trabajo en grupo debe basarse en que las necesidades humanas de los individuos se manifiestan únicamente reuniéndose; en la influencia del comportamiento individual, en el hecho de pertenecer a un conjunto de personas; en que los individuos difieren, unos de otros, en la capacidad de actuar y de cambiar (Marzi, 1967)

3.2. Antecedentes

Los antecedentes se refieren a los aspectos como la acción para reunirse, la clase de personas e intereses que manifiestan, las experiencias anteriores que aportan, lo que constituye la base del grupo como organismo.

El esquema de reciprocidad se basa en la dirección y participación de los miembros en asuntos grupales que pueden ser unidireccionales o verticales (de las autoridades a los integrantes), bidireccionales (cuando combina la participación de las autoridades y los integrantes del grupo), y multidireccional (cuando los

miembros se comunican unos con otros), en estos dos últimos se puede contemplar la horizontalidad de la comunicación.

Generalmente cuando se alcanza la participación de los integrantes del grupo, en el logro de los objetivos, será menor la resistencia a los cambios que se quieran, logrando una mayor productividad y además la satisfacción personal.

En la cohesión se manifiestan las fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en el grupo, que es determinado entre otras cosas por el sentimiento de estimación, admiración hacia los individuos o por las perspectivas de cooperatividad en las relaciones humanas.

La atmósfera es el resultado de los factores internos (la comunicación, los aspectos emocionales, el tipo de dirección, la estructura organizacional) y externos (la imagen del grupo, las oportunidades de desarrollo y la aceptación en sociedad del grupo) que se manifiesta en la disposición de ánimo con que trabaja el grupo, que pueden ser cordiales, tensas, formales, libres, autoritarias o democráticas.

Norma, es el conjunto de reglas que rigen la conducta del grupo a base de un código estructural en pro del logro de los objetivos marcados; las normas pueden ser implícitas que son aceptadas desde que se integra el grupo, y explícitas que son aquellas que requieren una preparación previa así como darlas a conocer a todos los miembros del grupo para poderlas llevar a la práctica, a su vez las normas pueden ser formales e informales; las primeras son impuestas por las autoridades y las segundas se deben a las costumbres imperantes en el grupo.

El patrón sociométrico, está íntimamente ligado con la cohesión que existe entre los miembros del grupo: se refiere a las relaciones de amistad, simpatía y antipatía existentes entre todos los miembros del grupo que influyen en sus actitudes y en la atmósfera grupal.

La estructura y organización, se refiere a la división del trabajo y a la ejecución de tareas de acuerdo a los reglamentos, criterios, jerarquías y habilidades de los miembros que facilitan en gran parte los logros señalados para sus fines de la mejor manera.

Se llama procedimiento a todos aquellos medios utilizados para lograr las metas propuestas, en los que se deben tomar en cuenta todos aquellos cambios de condiciones imprevistas y adaptarlas a las situaciones imperantes en cada grupo.

Se consideran metas, los fines hacia los que se dirigen las actividades del grupo y que se establecen con base en los intereses y necesidades que buscan satisfacer en forma razonable. Es importante aclarar que el trabajo de grupo no debe tender a la perfección de las actividades que lo integran, sino a guiar al individuo para obtener en él un progreso personal.

Cirigliano y Villaverde (1980) proponen que el trabajo en grupo debe ser practicado durante un buen tiempo y con orden para que dé resultado en el plano moral e intelectual ya que las prácticas dispersas no conducen a nada.

3.3. Etapas en la vida de un grupo

Desde el inicio hasta la disolución en el proceso de los grupos, pueden distinguirse cinco etapas (Vargas F. y Olivares S. 2002):

- *Etapa individualista* cuando principia la vida de un grupo, es normal que cada individuo sienta la preocupación acerca de cuál será su aceptación y su desempeño dentro del mismo
- *Etapa de identificación* con el correr de los días se logra una aceptación recíproca de los miembros, por lo general el hielo se rompe empezando a formarse subgrupos pequeños cuyos miembros tienen características en común. Se identifican las tareas asignadas.
- *Etapa de integración* Cuando el motivo de la cohesión es el logro de los objetivos comunes, podemos decir que el grupo ha llegado a la etapa de integración. Surge el sentimiento de pertenencia y hay conformidad con las normas del grupo. En esta etapa la membresía del grupo queda totalmente permeable, es decir, los objetivos particulares están supeditados por los objetivos grupales.
- *Etapa de madurez* En este momento la energía del grupo está canalizada hacia la tarea. Los roles de los integrantes son flexibles y la estructura apoya el desempeño adecuado de las actividades.

- ***Etapa de aflojamiento*** Es normal que los grupos lleguen a una etapa de apatía causada por la rutina y el desinterés, esto es debido al desgaste y el cansancio originados por las interacciones humanas. Cuando el grupo llega a la vejez, es mejor llevarlo a la disolución.

3.4. El profesor como conductor

Se considera que a partir del siglo XVI se operó lo que se puede llamar la revolución paidocéntrica, por la que el niño llegó a ser el centro de la escuela, en lugar del maestro que lo venía siendo desde tiempo atrás y al llegar el siglo XX se está operando la revolución policéntrica, según la cual el individualismo del alumno pasa a segundo plano, constituyéndose el grupo como una unidad escolar; es decir, en vez de formar directamente al individuo para que él influya en el grupo, se debe estructurar el grupo para que sea el medio de reformación y elevación del individuo; pero para que exista y funcione adecuadamente el grupo, necesita del auxilio de un conductor, pero ¿qué es un conductor?

Es propio llamar conductor al dirigente del grupo, por ser la traducción correspondiente a "líder" que en inglés significa el que lleva la mano, el que va a la cabeza, el que conduce. Se emplea también el término de animador en el sentido de que el dirigente es como el alma del grupo, que inspira, da vida y estimula.

El líder o conductor es una afloración de la colectividad; ningún líder se concibe sin una masa que lo sustente; todo líder es la resultante de una acción recíproca entre él y la masa.

Esta conducción implica una obediencia de la masa por cinco razones:

1. **Recompensa:** Se esperan buenos resultados y por eso se le toma como guía
2. **Castigo:** Se obedece por temor a las sanciones y penas.
3. **Derecho:** Se le reconoce el derecho de influir sobre los demás que se saben aceptados por él.
4. **Identificación:** Tiene cualidades que son admiradas que generan en los demás el deseo de imitarlo, y
5. **Competencia:** El líder sobresale por su sabiduría, es intelectual, experto, especialista y competente en todo lo que se le consulta

En relación a lo anterior, Cirigliano y Villaverde (1980), considerando la capacidad y forma de actuar del líder, así como sus intereses, personales o para el grupo, refieren diferentes tipos de liderazgo.

- Pasivo, Autoritario
- Paternalista
- Democrático
- Participativo
- Compartido

Con base en las características del liderazgo, el papel del profesor debe ser el de orientar a los grupos de estudio, como el líder participativo de los discípulos, evitando a toda costa el ser un líder pasivo, autoritario o paternalista.

La tendencia del profesor fuera del estudio de grupos es de desempeñar el papel de quien posee los conocimientos, la de adoptar decisiones para la clase, la de una estricta necesidad de ser escuchado, la de aplicar normas de conducta, establecer objetivos y planes de trabajo, responsabilizarse de la disciplina, evaluar él solo el rendimiento escolar, lidiar con los individuos y aplicar sanciones. En los trabajos grupales, el maestro asume una nueva posición, desempeña otro papel, puesto que debe enseñar a aprender, a crear responsabilidades, a escuchar, a estimular, a expresarse, a utilizar técnicas de grupo y como consecuencia de estas dos tendencias el papel del maestro puede ser: Tradicionalista (al emplear técnicas autocríticas) y conductor dinámico (al emplear técnicas democráticas) que se pueden visualizar en el siguiente cuadro comparativo, que presentan Cirigliano y Villaverde (1980).

CONTRASTE ENTRE PROFESORES Y CAPACITADORES	
Profesor tradicional	Conductor dinámico
(Tendencia Autocrática)	(Tendencia Democrática)
Su método es catequístico, como verbalístico, dogmático, se hace escuchar	Su método es socializado, escucha, es sociable, amable
Da a sus alumnos el saber	Hace que sus alumnos constituyan el saber
Abusa de su autoridad	Crea la responsabilidad
Decreta obediencia	Fomenta la lealtad
Toma decisiones para sí	Enseña a tomar decisiones
Señala objetivos	Sugiere objetivos
Hace planes	Planifica con el grupo
Disciplina forzada	Disciplina espontánea
Califica solo	El grupo evalúa
Alumnos reprimidos, incubando rencor	Alumnos contentos, seguros de sí
Es anacrónico	Es de porvenir, se actualiza y desarrolla habilidades

Todo conductor debe seguir un método analítico en el desarrollo del trabajo en grupo, que se sintetiza en cinco aspectos; hechos, definiciones, análisis, solución y acción.

Sobre una realidad patente el conductor hará que los miembros consideren las cosas bajo el mismo ángulo y las definan de manera general; se llegará así el análisis que es el punto clave y en el que el pensamiento colectivo requiere la pericia del conductor para penetrar en los aspectos básicos del problema, estudiar los porqués, eslabonados lógicamente en razonamientos aislando los aspectos secundarios, las causas son puestas a consideración de todos para llegar a elaborar soluciones adecuadas en base a los datos aportados. Por último se establece un programa de acción de trabajo de grupo y se calificará su eficacia al realizarse. La acción deberá ser común para que todos participen.

Entre las sugerencias que hacen Cirigliano y Villaverde a los conductores se pueden citar en forma resumida las siguientes:

- Haga lo posible por abandonar la postura de profesor tradicional; reprima los deseos de disertar o dictar cátedra; no se deje vencer por la rutina de imponer orden y disciplina. Si necesita ser escuchado, diga cosas interesantes para el grupo; hágalo participar activamente en planes y decisiones. Trate de presentar una imagen de su persona totalmente

desconectada de lecciones y libretas. Recuerda que el grupo debe aceptarlo y usted no puede imponerse.

- No intimide, sea cordial y comprensivo; no amenace, no reprenda no castigue, analice las situaciones difíciles y adopte las actitudes necesarias dentro de la dinámica propia del grupo y del momento. No presione, ni directa ni indirectamente, al grupo, para que acepte sus puntos de vista (Recuerde, no ser un líder paternalista)
- Tenga confianza en el grupo; los jóvenes son capaces de muchas cosas valiosas, si los dejamos aprender a desenvolverse por sí mismos. Ellos aprenderán a actuar en grupo quizá con mayor facilidad que nosotros, porque no tienen un lastre tan pesado como el nuestro. No se desaliente en las primeras reuniones si las cosas no salen del todo bien; el aprendizaje costará un poco a todos.
- Ponga buena voluntad para aceptar las decisiones que tome el grupo, en la medida de lo posible; para ello, propóngales que decidan solamente sobre aquello que pueda ser aceptado y cumplido por todos.
- Estimule la comunicación horizontal en todo el grupo; la interacción no debe efectuarse sólo con usted, sino también entre ellos. Intervenga cuando sea necesario, ejercítase en el arte de saber escuchar.

- No confíe demasiado en el razonamiento lógico para mantener el buen clima del grupo: las relaciones humanas se rigen ante todo por el sentimiento.
- Analice sus propias inhibiciones y temores hasta poder superarlos: es preciso que usted se sienta seguro de sí mismo, sin interferencias mentales de inspectores o de qué dirán. Su dominio de sí mismo, su aplomo, su seguridad y serenidad contagiarán al grupo.
- Siga el procedimiento de cada técnica del grupo; pero no olvide que estas necesitan también de su espíritu de iniciativa y cierta dosis de ingenio y creatividad.
- En todo trabajo grupal, no sólo importa el conductor del grupo sino sobre todo, los elementos que integran dicho grupo, este elemento es el alumno.

3.5. El individuo como miembro del grupo

El educando es un ser dotado de vida, que actúa de acuerdo con múltiples circunstancias que lo rodean y que modifican constantemente su núcleo vital, sus tendencias y aptitudes, ya sean psíquicas, congénitas o adquiridas, constituyen la esencia de su individualidad; se desenvuelve dentro de una comunidad en un ambiente real que determina diversos aspectos de las manifestaciones de su conducta.

Su desarrollo físico, su estado de salud, su grado de capacidad intelectual, sus tendencias, temperamentales y carácter influyen en su personalidad, que se manifiesta de distintas maneras al reaccionar ante los estímulos que lo rodean.

En cuanto a su actividad escolar, son importantes las perspectivas que ha tomado la enseñanza, ya que durante años el eje de la educación ha sido el maestro de lo que éste hace; en concepciones más modernas, se ha desplazado ese eje al educando, buscando desarrollar el máximo de sus habilidades para que aprenda a aprender, a investigar, a comunicarse, a expresarse, a saber escuchar, saber discutir, saber razonar, saber descubrir, experimentar y actuar en grupo.

Al principio, el educando tiene dificultades para participar plenamente en un grupo: adopta actitudes como medida de defensa, pero poco a poco desaparecen, convenciendo al individuo de que el grupo puede y debe trabajar sin tensiones, ya que todos están dispuestos a auxiliarse mutuamente, en un clima de cooperación, de tolerancia y de respeto.

Es común advertir que el educando actúa en forma dual, como individuo y como miembro del grupo. lo que es normal, pues el grupo siempre ejerce influencia en el comportamiento de sus miembros: esa dualidad, debe ser atenuada poco a poco.

El educando que aunque haya participado en otros grupos, cuando se integra a uno nuevo, será el coordinador o profesor el que lo debe orientar para que su participación se activa y fructífera; estas orientaciones serán sobre las actitudes para mejorar el rendimiento, entre otras orientaciones se le dirá cómo:

- Exponer sus ideas,
- Cooperar en los trabajos, con buena voluntad y sentido de grupo.
- No encarar las cuestiones desde su punto de vista personal, sino en función del grupo
- Evitar el desvío de los trabajos hacia caminos secundarios o ajenos a los mismos
- Evitar las actitudes obstinadas, que dificultan las discusiones y los trabajos.
- Escuchar atentamente lo que se está exponiendo, a fin de poder responder objetivamente, siempre con el sentido de cooperar.
- Evitar la formación de grupitos dentro del grupo que perjudican la marcha del trabajo.

- Ser cordiales, tolerantes y comprensivos, principalmente cuando se puedan producir discordancias
- Evaluar la labor realizada por el grupo

Las diversas formas de participación de los miembros de un grupo harán respetar las diferencias individuales de todos los que lo integran, tomando cada miembro la responsabilidad que le corresponde ante el mismo grupo; lo que permitirá más funcionalidad en el proceso educativo, de manera que puedan conducir al alumno hacia el autoaprendizaje.

En la participación de los miembros del grupo, es necesario hacer referencia especial a los diferentes roles en que puede participar el alumno que entre otros se mencionan los siguientes (González N, Monroy, Kupferman, 1978):

- Roles para la tarea del grupo
- Roles de constitución y mantenimiento del grupo
- Roles individuales

Antes de detallar los roles anteriores, se recordará que es un rol o papel. Papeles o roles: son las pautas que indican el rango que se ocupa en la acción de grupo. Para que existe una buena formación de grupo, es necesario que existan definiciones formales que los papeles o roles, según las tres categorías anteriores:

- Roles para la tarea del grupo: ser propositivo es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo seleccionado y definiendo un problema común y la solución a éste. Cada miembro del grupo puede desempeñar uno o más roles en intervenciones sucesivas.
- Roles de constitución y mantenimiento del grupo, su objetivo es alterar o mantener la forma de trabajo del grupo, fortalecer, regular y perpetuarlo.
- Roles individuales: su propósito es algún objetivo o ideal individual que no es relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento de éste como tal.

Los roles pueden presentarse en forma aislada o en conjunto en un solo miembro del grupo. La habilidad del conductor y de los demás miembros del grupo, lo podrá auxiliar para que los roles no operantes vayan disminuyéndose y los que favorezcan la acción del grupo, poco a poco se vayan incrementando, recordando lo ya citado de Gibb (1964) y manifestado por Cirigliano y Villaverde (1980): los miembros de un grupo no nacen, se hacen.

Capítulo 4

4.1 Técnicas grupales en el proceso enseñanza-aprendizaje

Se ha señalado ya que la energía derivada de un grupo, puede canalizarse al terreno educativo y será en éste donde se podrán apreciar mayores frutos en el rendimiento de los discípulos.

Se está consciente de que es indispensable y urgente encontrar soluciones al problema del bajo rendimiento escolar, se necesita que el alumno aprenda realmente y sepa emplear este aprendizaje en la resolución de los problemas que se le presenten. Es pues necesario buscar caminos en los cuales la información esté al lado de la formación, de la creatividad y la convivencia.

En este mundo tan cambiante, donde ningún conocimiento tiene un valor absoluto, donde la vida enfrenta diferentes situaciones día tras día, es necesario aplicar técnicas de enseñanza que lleven a la persona a adquirir una preparación para vivir la vida a conciencia, a obtener información que le sirva de marco teórico a sus acciones; técnicas que estimulen la convivencia social y la creatividad personal; pero ¿Cuáles son estas técnicas? Se puede afirmar que hasta ahora, las que más responden a los anteriores requerimientos son aquellas emanadas de la Dinámica de Grupos, las llamadas técnicas grupales, instrumentos del instructor para lograr los fines de la capacitación

4.2. Concepto de las Técnicas grupales

Las técnicas grupales son estructuras prácticas, esquemas de organización, normas útiles y funcionales para el manejo de grupos. Son también procedimientos o medios concretos para organizar y desarrollar la actividad del grupo. Las técnicas otorgan estructuras al grupo y fundamentan su funcionamiento. Estas técnicas, cimentadas científicamente y probadas por la experiencia, enseñan en forma experimental, aumenten la energía natural del grupo. Las técnicas son instrumentos para el logro de objetivos. Dan las estructuras necesarias para la consecución de los mismos, capacitan para la convivencia (Gómez C. y Rodríguez T, 2003).

Las técnicas dinámicas, también llamadas técnicas de grupo son procedimientos sistematizados para organizar y desarrollar la actividad del grupo, sobre la base de conocimientos aportados por la teoría de la dinámica de grupo.

Las técnicas por sí mismas no bastan para lograr los objetivos del aprendizaje , ya que son sólo algunos medios para lograr diferentes objetivos de acuerdo con las condiciones específicas de aplicación, con el proceso grupal, con los contenidos de la materia, con la disposición del grupo y con la habilidad del instructor para aplicarlas. Cada técnica tiene características diferentes que la hacen apta para determinados grupos en distintas circunstancias.

Para que el facilitador de grupos puede seleccionar la técnica adecuada deben considerarse los objetivos. Hay técnicas que propician la observación. la

comunicación, la integración del grupo, la discusión, el análisis, la aceleración de los procesos de aprendizaje. Por lo tanto, la elección de la técnica debe hacerse en función de la finalidad que se persigue, y ésta debe estar previamente definida con claridad.

También hay que considerar el proceso que está viviendo el grupo y el momento por el que está pasando. Las técnicas varían en complejidad y naturaleza por ello es importante que el facilitador conozca al grupo y su dinámica así como el grado de madurez que ha alcanzado para determinar cuál es la mejor técnica de instrucción.

Es fundamental determinar el tamaño del grupo ya que el facilitador a partir de su experiencia, puede adaptar las técnicas o hacer las modificaciones que se requieran o utilizar las más adecuadas según las circunstancias.

Asimismo hay que tener en cuenta las posibilidades respecto al local, tiempo, recursos, mobiliario ya que la disposición de estos elementos también influye para elegir la mejor técnica: (Guzmán y Mesdraje, 1984)

Las características de los participantes en el grupo también son condicionantes en la selección de las técnicas: La edad, los intereses, el nivel de instrucción. Las expectativas, la experiencia del instructor ya que cada una influye en el proceso de la capacitación.

Las técnicas derivadas de la dinámica de grupos, tratan de conseguir que el individuo se desarrolle, crezca y establezca nuevas relaciones, que organice y

estímulo el aprendizaje para llegar a ejercer más adelante una función guía. Al respecto se revisaron varias obras y autores, entre los cuales se anotan los siguientes.

María Andueza (1979), concibe a las técnicas grupales como estructuras prácticas, esquemas de organización, normas útiles y funcionales que permiten el manejo de grupos

Para Cirigliano y Villaverde (1980) son maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad del grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la Dinámica de Grupos y son técnicas que permiten aprender a comunicarse y a convivir

Al respecto Beal G. (1964) opina que son los medios o los métodos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del mismo.

Retomando parte de la definición anterior, se puede afirmar que las técnicas grupales no son otra cosa que los medios o métodos empleados por el maestro, en una determinada situación de aprendizaje, siendo necesario recordar que las técnicas grupales están estructuradas y que constituyen un medio para obtener un fin determinado.

Así pues, del estudio de los grupos y del análisis de su dinámica, se han derivado una serie de técnicas tendientes a lograr la participación activa de todos los miembros del grupo, estas técnicas son muy variadas porque han surgido para resolver situaciones diversas con objetivos diferentes.

Las técnicas también dependen de la habilidad, experiencia y conocimiento del facilitador de grupos para aplicarlas. La utilización de las técnicas dinámicas requiere del estudio analítico de las mismas y de entrenamiento para su aplicación.

Es importante subrayar que las técnicas grupales no son la solución a todos los problemas de instrucción. Habrá de evitarse su aplicación como recetas prefabricadas. Cada grupo, cada facilitador de grupos, cada situación de aprendizaje conllevan una serie de características propias.

Generalmente, las taxonomías o clasificaciones encasillan a las técnicas de acuerdo a una característica o rasgo particular, dejando de lado muchos otros factores que deberían tomarse en cuenta de manera integral. En este trabajo pretendo proporcionar una guía para las principales técnicas que el instructor puede tomar en cuenta para elegir la más adecuada.

4.3. Factores a considerar para el uso de experiencias estructuradas.

Ciertas interrogantes deberán ser hechas por el facilitador de grupos antes de utilizar una experiencia estructurada con fines de capacitación. La experiencia estructurada más conveniente.

Cuáles son los objetivos del grupo y por qué se forman dichos objetivos: la designación de las experiencias estructuradas depende de las variables imperantes. Sin embargo, su uso más efectivo está en función de los objetivos de

aprendizaje por lo que el facilitador de grupos deberá tener presente todo el tiempo cuáles son los objetivos.

Cuál es la etapa de desarrollo de un grupo o cuál es la que se desea alcanzar: algunas actividades son particularmente útiles para algunos puntos de la vida de un grupo. El designar una actividad puede ser beneficiosos o inapropiado dependiendo del desarrollo alcanzado por el grupo.

El compromiso de cada miembro con su grupo: El facilitador debe dejar claro que cada uno es responsable de su propio aprendizaje y que la colaboración de los participantes es fundamental para optimizarlo. Es importante, al iniciar el curso, aclarar las expectativas y generar un marco de confianza entre el instructor y el grupo.

Es importante que el facilitador defina sus propios motivos de intervención dentro de la interacción de los miembros. es decir, el facilitador deberá evitar en todo momento introducir en la dinámica del grupo sus propias necesidades en función de los participantes.

Debe analizarse el motivo de usar un ejercicio de dinámica de grupo en particular. Siempre pensando que no se utilizará sólo por ser divertida o simpática. Estos motivos no se consideran válidos cuando van en contra de las necesidades del grupo o de puntos en particular del desarrollo grupal.

Identificar cuándo están listos los participantes para tomar riesgos o experimentar. Algunas experiencias estructuradas pueden resultar amenazantes para muchos

participantes. pueden provocar ansiedad y actitudes defensivas o dar lugar a una apertura para el aprendizaje. Por esta razón es importante que el facilitador de grupos tenga la sensibilidad y la visión de introducir las experiencias estructuradas de acuerdo a qué tanto los participantes estén abiertos al aprendizaje de nuevas experiencias.

Identificar las modificaciones de contenido que pueden llevarse a cabo para que el ejercicio siga siendo efectivo. El contenido de las experiencias estructuradas no debe ser tomado como receta de cocina, ya que cada participante y cada grupo poseen características y necesidades distintas; es decir, durante el proceso de la dinámica de grupos, el facilitador deberá ser sensible a los cambios.

Considerar las actividades que se han de realizar. El instructor verificará las condiciones del equipo, mobiliario, material para ordenarlo de tal manera que cuando dé comienzo la primera fase del proceso, los participantes estén sentados como se requiera. Para tener presentes todos los detalles y actividades es necesario apoyarse en su programa de curso.

La administración del tiempo a lo largo de cada sesión es elemental, ya que no debe saturarse al participante con información irrelevante o secundaria, sino sólo de aquella información que requiere el proceso de la sesión. Asimismo se deberá considerar y anticiparse a cuáles son los elementos que requieren de una amplia explicación.

Explicar cómo se aterriza el proceso: Desde el principio el instructor registra los datos que genere el proceso de la experiencia estructurada, ya que ésta es más importante que la experiencia misma. Algunos de los datos pueden ser obtenidos utilizando personal adiestrado para realizar esta labor de registro.

Cómo voy a evaluar la efectividad de lo que seleccione: Es importante que el facilitador de grupos no pierda de vista el logro de los objetivos para poder determinar la efectividad de la evaluación. De hecho, hay que tener presente que el objetivo va a ser el dictador de cuánto tiempo van a durar los ejercicios grupales, quiénes deben participar, y cuál será el contenido de los ejercicios grupales para establecer una dinámica de grupo.

A continuación se presentan seis factores que de acuerdo a la experiencia de profesionales de la capacitación deberían ser tomados en cuenta para la elección y conducción del proceso enseñanza-aprendizaje: dichos factores son:

1. Madurez del grupo
2. Disposición del mobiliario en el aula
3. Habilidad del instructor
4. Tiempo
5. Recursos materiales
6. Intereses

Cada factor será analizado para las principales técnicas de instrucción. A continuación se presenta un listado que pretende ser un apoyo para el facilitador en la elección del ejercicio a practicar.

4.4. Clasificación de las técnicas didácticas

Existen técnicas muy elaboradas que son aplicables en algunas empresas o en la industria para tratar problemas específicos; existen otras técnicas diseñadas para aplicarse, preferentemente en grupos escolares.

Cuando se habla de técnicas, se hace referencia al conjunto de procedimientos que se utilizan para lograr con eficiencia las metas grupales. La técnica es el diseño, el modelo congruente y unitario que se forma de diferentes maneras, a partir de las cuales se pretende que un grupo funcione, sea productivo y alcance otras metas más.

La estructura de las técnicas varía de acuerdo con el objetivo que se pretende alcanzar. Existen técnicas para informar, promover la participación activa o motivar el aprendizaje de conocimiento, de acuerdo pues al objetivo que se persiga, se puede seleccionar la técnica grupal que convenga.

4.4.1. La asamblea

La asamblea es una técnica en la que se discute un tema en particular y de interés para el grupo. Una asamblea es uno de los mejores medios para mantener a la gente informada respecto a las actividades del grupo. El éxito de la asamblea depende de la coordinación de la mesa directiva y del auditorio para alcanzar los objetivos comunes.

- Madurez del grupo

En la asamblea, por ser una técnica en la que puede participar un gran número de personas es fundamental que el facilitador verifique que en el grupo no existen luchas por el poder, ya que de haberlas la conversación se puede convertir en un diálogo, se debe verificar que no se centralice la discusión. De igual manera debe quedar claro que la participación del auditorio debe ser activa.

- Disposición del mobiliario en el aula

El facilitador de grupo tendrá que asegurarse de que el aula esté lo suficientemente grande para el conglomerado humano, generalmente en esta técnica los grupos son muy numerosos. Para esta técnica no es necesario que el mobiliario sea removible.

- Habilidad del instructor

El facilitador debe ser diestro para organizar, ya que el éxito de esta técnica depende de la buena o mala coordinación de la mesa directiva y del auditorio.

- **Tiempo**

Generalmente las asambleas son muy prolongadas en sus sesiones por lo que se recomienda optimizar el tiempo evitando el desorden y la divagación, por lo que el facilitador debe estar muy atento para no desviarse del objetivo

- **Recursos materiales**

Esta técnica resulta ser muy económica cuando se cuenta con las instalaciones (local), pues no requiere comprar o proveernos de materiales muy caros para utilizar esta técnica.

- **Intereses**

El instructor cuidará este aspecto, ya que en la mayoría de las ocasiones se toman decisiones por votación y si existen intereses personales será fácil que se traten de imponer mediante la manipulación.

4.4.2. La conferencia

Es la asociación de experiencias y opiniones entre un grupo de gente que ha trabajado en relación con el problema: entre gente capaz de analizar el problema basándose en la información suministrada por el conductor. Este método utiliza los que los miembros del grupo ya saben, generalmente el objetivo viene a ser un acuerdo sobre una idea u opinión.

Factores que deben tenerse en cuenta para la conferencia.

- **Madurez del grupo**

Esta técnica puede ser usada si el instructor considera que la madurez del grupo es tal que permitirá la atención en una situación de comunicación unidireccional.

- **Disposición del mobiliario en el aula**

Ya que la comunicación es unidireccional; ponente a participante, no es necesario disponer el mobiliario en forma especial, sino que sólo hay que prever que todos los participantes tengan una buena visibilidad hacia donde se encuentra el ponente.

- **Habilidad del instructor**

Para esta técnica es necesario que el instructor cuente con información suficiente, mostrando un gran deseo de transmitirla y alta capacidad para comunicar.

- **Tiempo**

Esta técnica puede ser utilizada cuando hay mucha información que transmitir en poco tiempo, ya que la participación del grupo es restringida

- **Recursos materiales**

Aunque esta técnica se basa en la exposición no se requieren materiales costosos. Sin embargo, es importante proporcionar material impreso del tema, para que los participantes lo analicen y así obtengan mayor información.

- **Intereses**

Es importante que el facilitador de grupos se asegure de que el tema es de interés tanto para el grupo como para el expositor.

4.4.3. El simposio

Es el conjunto de exposiciones verbales presentadas por un equipo de especialistas sobre diferentes facetas de un tema a tratar, sin embargo, los expertos exponen individualmente y en forma sucesiva durante quince o veinte minutos sus ideas que pueden o no ser coincidentes. Lo importante es que cada experto ofrezca un aspecto particular del tema, de modo que al finalizar se haya desarrollado totalmente el t3pico.

El simposio es 3til para obtener informaci3n autorizada y ordenada sobre los diversos aspectos de un mismo tema, puesto que los expertos no defienden posiciones, como en la mesa redonda, sino que suman informaci3n al aportar los conocimientos de su especializaci3n.

Factores que deber3n tomarse en cuenta para el simposio

- Madurez del grupo

Ya que para esta t3cnica la informaci3n se presenta de manera sistem3tica y sin interrupciones es preciso que el grupo sepa escuchar ya que al inicio la comunicaci3n es unidireccional y s3lo al final se abre la participaci3n al grupo.

- Disposici3n del mobiliario en el aula

Es necesario colocar algunas mesas en la parte del frente del aula, cuidando que la ubicaci3n de dichas mesas permita a todo el grupo absoluta visibilidad hacia estas mesas, donde los expertos estar3n instalados.

- **Habilidad del instructor**

Para esta técnica es necesario que el facilitador tenga la habilidad para involucrar a todo el grupo, de igual manera éste debe ser un perfecto organizador; básicamente el papel del facilitador de grupos es el de coordinar las actividades.

- **Tiempo**

Aunque con frecuencia el tiempo no se controla, es importante que el instructor asigne un tiempo a los expertos para aclarar conceptos o dudas, ya que esto agilizará la técnica; y de ser posible es necesario que el instructor exija alternativas de solución objetivas, ya que esto ahorrará mucho tiempo.

- **Recursos materiales**

Para utilizar esta técnica es necesario prever los materiales a utilizar, ya que no se presta para la improvisación o la divagación, de hecho se debe programar una sesión previa con los expositores a fin de acordar los materiales a manejar.

- **Intereses**

Se debe cuidar que no se impongan los intereses de los líderes, cuidando también que no se presente la manipulación de los expertos al intentar desarrollar los temas que más les gustan o que dominan.

4.4.4. El panel

Un grupo de expositores expertos en un tema comentan y discuten al respecto frente a un grupo de participantes. Cada uno de los expositores interviene durante determinado tiempo presentando sus puntos de vista; los demás hacen comentarios y así sucesivamente hasta concluir con la información relevante. El grupo de discípulos participa con preguntas a los expertos, para aclarar o comentar aspectos importantes.

Esta técnica requiere de un moderador que no toma parte en la discusión sino que participa asignando la palabra a expositores y discípulos, aclarando conceptos y sintetizando los puntos de vista planteados.

Factores que deben tenerse en cuenta para el panel

- Madurez del grupo

Como esta técnica favorece la confrontación de las opiniones de los especialistas, el grupo inmaduro puede asumir una actitud de sabelotodo y piensen que los exponentes no tienen nada que enseñarles.

- Disposición del mobiliario en el aula

El aula debe estar dispuesta de manera que el auditorio pueda ver perfectamente a los panelistas desde su lugar. Sin embargo, si el tema a tratar es muy polémico se debe evitar que el lugar de dos o más participantes de la misma ideología sean contiguos ya que esto genera minorías activas o alianzas.

- **Habilidad del instructor**

El facilitador debe considerar que es su responsabilidad la secuencia de la conversación , plantear nuevos cuestionamientos, centrar la plática en el tema. y debe tener una capacidad de análisis y síntesis para destacar las conclusiones más importantes.

- **Tiempo**

Si no existe una organización adecuada para las participaciones, se crea confusión y no se llega a conclusiones, por lo que se esta técnica no es bien llevada puede requerir más tiempo del previsto.

- **Recursos materiales**

Esta técnica no requiere de muchos recursos materiales. Pero cuando el auditorio es grande de debe prever que exista un equipo de audio para que se escuche la intervención de los panelistas hasta el lugar más alejado.

- **Intereses**

Esta técnica por su dinamismo despierta rápidamente el interés de los participantes sobre un tema específico, además de que los expertos dan respuesta a cuestionamientos que a los participantes les gustaría saber.

4.4.5. Mesa redonda

La técnica grupal de conducción denominada mesa redonda consiste en el equipo de "expertos" que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, ante un grupo de personas en forma sucesiva. Se le puede considerar como una discusión informal de una comisión ante un auditorio. La forma de la discusión es de tipo conversación.

Factores que deben tenerse en cuenta para la mesa redonda

- Madurez del grupo

En esta técnica la participación del grupo que forma parte del auditorio es mínima por lo que dicho auditorio debe escuchar la disertación sin intervenir, ni interrumpir. Por otro lado, las condiciones deberán ser tales, que en la mesa de expertos se debe discutir racionalmente un tema controvertido

- Disposición del mobiliario en el aula

Se debe cuidar que el auditorio pueda escuchar y ver perfectamente a todos los integrantes de la mesa de expertos. Asimismo, se deberá evitar sentar juntos en torno a la mesa, a quienes compartan puntos de vista similares y se deberá ubicar a los oradores más animados en los extremos.

- **Habilidad del instructor**

El facilitador de grupos debe propiciar la participación de todos los integrantes de la mesa. también debe tener la habilidad de hacer preguntas que requieran respuestas reflexivas y no monosílabos. Asimismo debe saber intervenir en la discusión para hacer preguntas aclaratorias, interpretar significados inciertos, y reencauzar la discusión que haya, en un momento dado, degenerado en polémica.

- **Tiempo**

En la medida que el facilitador trabaje hacia una comprensión básica, pero sondeando los desacuerdos para su discusión de manera rápida y objetiva

- **Recursos materiales**

Previamente el facilitador de grupos debe apoyar a los ponentes en la preparación y organización del material a discutir

- **Intereses**

Esta técnica resulta útil cuando existe o se puede crear heterogeneidad de intereses y opiniones para que la discusión sea vivaz y enfocada desde diferentes puntos de vista.

4.4.6. El diálogo frente al grupo

En esta técnica dos personas expertas del tema y capaces de conversar en forma exhaustiva y equilibrada platican ante el grupo

Factores que deben tenerse en cuenta para El diálogo frente al grupo

-Madurez del grupo

Para utilizar esta técnica exige que los dialogantes sean capaces de trabajar en equipo, de guiar la comunicación y de integrar al grupo. También se requiere que los dialogantes conversen en un nivel comprensible y de interés para todo el grupo ya que en ocasiones se asume una actitud inmadura al tratar de impresionar al grupo con términos rebuscados y rimbombantes.

- Disposición del mobiliario en el aula

Para esta técnica dos personas dialogan frente al grupo por lo que se recomienda que los dialogantes no estén a una distancia muy lejana ya que el grupo puede perderse de detalles y dejar de lado aspectos importantes como las expresiones faciales y corporales

- **Habilidad del instructor** El instructor debe controlar la discusión, también debe estimular la reflexión y la intervención de grupos poco participativos. También debe mantener la comunicación (no verbal) con el grupo y no sólo entre quienes dialogan.

- **Tiempo**

Se ahorrará tiempo cuando las dos personas que realizarán el diálogo estén familiarizadas con el tema. También deben evitarse los monólogos y los discursos innecesarios, ya que esto consume tiempo.

- **Recursos materiales**

Para esta técnica no se necesitan grandes recursos ya que su planeación y realización es sencilla. El moderador de grupos deberá recibir las preguntas en forma escrita, para poder conducir la discusión por lo que deberá proporcionar el material necesario para dicho efecto.

- **Intereses**

Deberá seleccionarse el tema de manera que sea de interés para todo el grupo. También es importante que se dialogue a un nivel comprensible para todos los miembros del grupo ya que si se es claro y explícito se fomentará dicho interés.

4.4.7. La tormenta de ideas

Es la libre presentación de las ideas, sin restricciones ni limitaciones, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas

Factores que se deben tomar en cuenta para la Tormenta de ideas

- **Madurez del grupo** Esta técnica no se recomienda para grupos inmaduros ya que se puede presentar el desaire y/o la burla de las ideas de algunos participantes o incluso de sus personas. En suma se puede presentar el desorden la confusión y la dispersión
- **Disposición del mobiliario en el aula**

Esta técnica se debe ejecutar de manera que no se permita la coalición de vecinos o amigos por lo que se recomienda instalar a los participantes de manera que no se permita la coalición de vecinos o amigos por lo que se recomienda instalar a los participantes de manera que no exista preferencia ni amistad entre ellos.

- **Habilidad del instructor**

El facilitador de grupos debe propiciar la apertura y el respeto hacia otras ideas y personas. Asimismo el instructor debe propiciar una atmósfera grupal donde se permita la libertad de expresión.

El instructor debe poseer capacidad de análisis y de síntesis, ya que debe resumir y analizar los acuerdos grupales.

- **Tiempo**

Esta técnica no se recomienda cuando no se cuenta con el tiempo suficiente para tratar el tema exhaustivamente ya que si el tiempo es restringido existirán tensiones.

Para esta técnica se recomienda que el instructor informe al grupo del tiempo disponible.

- **Recursos materiales**

Es importante que el facilitador de grupos proporcione hojas de rotafolio para que se registren todas las ideas expresadas, ya que el escribir las aportaciones en hojas de rotafolio facilita el manejo de las mismas sin ser borradas o alteradas.

- **Intereses**

Es importante que esta técnica se utilice cuando se busquen mayores alternativas de solución para un problema común es decir, la cohesión grupal se logrará en la medida en que los participantes se sientan involucrados en una problemática común y sientan que pueden aportar algo valioso a la misma.

4.4.8. Los corrillos

Un grupo de participantes es dividido en subgrupos de cuatro a siete miembros con el objeto de estudiar un documento, resolver un problema o intercambiar opiniones sobre un tema determinado.

Factores que deberán tomarse en cuenta para los corrillos

- Madurez del grupo

Para el uso de esta técnica se necesita que la madurez del grupo sea tal que se comparta el trabajo y la responsabilidad. Si el grupo es inmaduro se escudarán algunos participantes en el subgrupo de trabajo. Es decir, que se pondrá especial atención para que los grupos queden conformados con al menos una persona con experiencia en el tema para que pueda orientar a los que no la tienen.

- Disposición del mobiliario en el aula El aula debe tener sillas movibles que faciliten el trabajo en equipo. El secretario de cada subgrupo deberá ocupar el lugar central o estratégico del equipo. Se recomienda que los equipos no queden "amontonados" ya que se puede causar interferencia o ruido en la comunicación interna, así como influir en las decisiones de los demás subgrupos.

- Habilidad del instructor

Se recomienda que el instructor ponga atención en evitar que la palabra se centralice en pocas cuantas personas. También debe evitar que las decisiones se

tomen por ser simple mayoría, ya que se debe estar seguro que las decisiones se han tomado porque todos están convencidos.

- **Tiempo** Cuando el grupo coopera se facilita la obtención de acuerdos rápidos, también es importante que el facilitador de grupos deje bien claro el tiempo de discusión y de ser preciso, deberá presionar para que los participantes se ajusten al tiempo indicado.

- **Recursos materiales**

Esta técnica es una de las más económicas en cuanto a recursos materiales. Sólo con plumones y hojas de rotafolios se puede echar a andar

- **Intereses**

Es importante que los participantes tengan la disposición de trabajar en equipo, por lo que se debe propiciar la cooperación a través del intercambio de ideas. También es fundamental detectar a tiempo cuando el interés de algún participante es de imponer su punto de vista o cualquier otro diferente al del grupo.

4.4.9. Phillips 6'6

Un grupo se divide en subgrupos de 6 personas, las que deberán responder a una pregunta o resolver un problema en un lapso de 6 minutos agotando el tiempo, se discuten las respuestas planteadas y se llega a conclusiones.

Factores que se deberán tomarse en cuenta para el Phillips 6'6

- Madurez del grupo

Para poder utilizar esta técnica hay que estar seguro de que no existen líderes negativos que abusen de la palabra ni que bloqueen la participación de las otras personas, ya que la opinión de todos es fundamental para solucionar un problema o tomar decisiones.

- Disposición del mobiliario en el aula

El aula debe estar dispuesta de tal manera que se forman subgrupos de 6 personas dispuestas en forma circular y de manera que dentro del grupo todos puedan escucharse y mirarse. Es importante que los demás subgrupos estén lo suficientemente separados como para que no exista el robo de ideas o la interferencia causada por el ruido de los vecinos.

- Habilidad del instructor

En primera instancia debe asegurarse el instructor que todos expresen su punto de vista de manera concreta. Debe asegurarse que un clima de libre expresión e

intercambio de puntos de vista. El instructor debe asegurarse que al utilizar esta técnica exista un tema o problema muy específico.

- **Tiempo**

Esta técnica limita al participante y no se presta para una amplia discusión de los temas. No debe aplicarse con aquellos grupos que no están acostumbrados a trabajar bajo presión, ya que ocasiona estrés y la ejecución de los participantes resulta deficiente.

- **Recursos materiales**

Se recomienda que para esta técnica en cada subgrupo se nombre a un moderador quien participará, evitando que se presente la dispersión y administrará el tiempo. Aunque para esta técnica el secretario puede leer de su cuaderno las conclusiones a las que llegó su equipo, se recomienda que se asienten por escrito en hojas de rotafolio ya que de esta manera todo el grupo podrá identificar las conclusiones.

- **Intereses**

Esta técnica puede ser usada cuando se quiere sondear los intereses y/o conocimientos del grupo. Debe ser usada como apoyo de otra técnica ya que por sí misma no aporta mucho, es decir que aporta generalidades sobre un tema o punto de vista.

4.4.10. Las escenificaciones

Dos personas o más representan una situación real o ficticia asumiendo los roles necesarios, con el objetivo de que el grupo reflexione o analice la situación.

Factores que deberán tomarse en cuenta para las escenificaciones (Dramatización)

- Madurez del grupo

Esta técnica se recomienda para aquellos grupos que están lo suficientemente maduros para llegar a liberar las inhibiciones, si esta técnica se aplica en grupos inmaduros puede generar burla, ridiculizaciones u otros conflictos de tipo emocional.

- Disposición del mobiliario en el aula

De ser necesario, se recomienda que en esta técnica se le pregunte a los actores cómo se deberá disponer la sala y cuáles serán las adaptaciones necesarias para que puedan representar su papel. Si la técnica requiere improvisación es importante mencionar a los actores que pueden hacer los cambios que consideren pertinentes.

- Habilidad del instructor

Se recomienda que el instructor interrumpa la escenificación cuando ésta se desvíe de su objetivo. Es importante que el instructor tenga la capacidad de

disuadir para que los papeles que representen los asuman personas quienes los tengan en la vida real.

- **Tiempo**

En función del tiempo que se disponga, el instructor deberá decidir si los papeles deberán ser muy estructurados o poco estructurados. El instructor deberá dejar bien claro del tiempo que se dispone para que la situación sea representada y una vez que los puntos importantes sean ilustrados, para ahorrar tiempo el instructor puede interrumpir.

- **Recursos materiales**

Los recursos materiales están en función de la complejidad de la representación. Sin embargo, se recomienda no hacer mucho caso a la forma pero sí en el contenido. El facilitador de grupos deberá hacer mención de que no se analizará lo costoso de la representación.

- **Intereses** Esta técnica por su naturaleza se recomienda cuando se desea acrecentar la participación y el interés. También puede ser utilizada cuando se desee que los participantes tomen conciencia de una problema y propongan alternativas de solución. Las escenificaciones propician en los participantes una actitud menos egocéntrica y son capaces de ponerse en el lugar de otra persona.

4.4.11. Preguntas exploratorias

Son los cuestionamientos que el instructor hace al grupo en forma oral, ya sea directa a una persona en especial, o abierta al grupo en general.

Factores que deberán tomarse en cuenta para la técnica de preguntas exploratorias

- **Madurez del grupo**

Se recomienda esta técnica cuando el grupo siente confianza hacia el instructor, ya que de existir desconfianza sólo se obtendrán respuestas dicotómicas (sí, no). Cuando el grupo es inmaduro, sólo se aprovechará la técnica para quejarse amargamente.

- **Disposición del mobiliario en el aula**

Para esta técnica se le pueden hacer preguntas a una sola persona o para todo del grupo, dependiendo de esta variante será la disposición del aula, ya que si las preguntas están dirigidas a todo el grupo se recomienda que la disposición del mobiliario sea colocado de tal manera que puedan formarse pequeños grupos de discusión. Si las preguntas están dirigidas en forma individual se deberán dispersar a los participantes en toda el aula con el fin de evitar la contaminación en las respuestas.

- **Habilidad del instructor**

El instructor debe incitar al razonamiento y no sólo a la memorización de los contenidos. Asimismo debe cuidar el que no se presenten antagonismos o discusiones fuera del tema. También debe tener el instructor la capacidad de relacionar el tema con las experiencias del grupo; y el de no hacer preguntas que pongan en evidencia la ignorancia del grupo o de algún participante.

- **Tiempo**

Como esta técnica fomenta la discusión, hay que tener el cuidado de no desviarse del objetivo del tema. También deben evitarse las preguntas que motiven discusiones fuera del tema. Cuando se plantea una pregunta, se debe dar tiempo suficiente para que los interlocutores la comprendan, razonen y den una respuesta. Es importante que el instructor evite la ansiedad cuando la respuesta no se da rápidamente: recordar que la agilidad mental varía de un individuo a otro

- **Recursos materiales**

Esta técnica resulta ser muy barata, ya que no implica tener gran cantidad de recursos materiales para echarla a andar.

- **Intereses**

El instructor deberá formular las preguntas con un interés claro: buscar información, enfatizar un punto, promover la discusión, controlar al grupo, pedir opinión, evaluar resultados, hacer resúmenes parciales, estimular a pensar.

4.4.12 El estudio de casos

El instructor señala los casos de estudio y propicia un ambiente adecuado para la discusión guiando el proceso enseñanza-aprendizaje, para que los participantes descubran a su propio ritmo las ideas más significativas para ellos.

Factores que deberán ser tomados en cuenta para la técnica del estudio de casos:

- Madurez del grupo

Es importante que al utilizar esta técnica exista en el grupo un ambiente adecuado para la discusión y el intercambio libre de opiniones. Es importante dejar bien claro al grupo que la técnica de estudio de casos no es una oportunidad para evidenciar o personalizar aspectos negativos, esto es en el caso de que los miembros del grupo se conozcan con anterioridad.

- Disposición del mobiliario en el aula

La información se analiza en subgrupos, por lo que es importante prever el trabajo en equipo y, por ende, el mobiliario debe estar dispuesto para tal efecto.

- Habilidad del instructor

El facilitador de grupos debe instigar a que busquen el verdadero problema reuniendo los hechos y eliminando las conjeturas. No se debe olvidar el seleccionar las mejores soluciones en función de argumentos válidos. Hay que tener presente, que el instructor analizará la dinámica dada en los subgrupos a fin de retroalimentarlos.

- **Tiempo**

En general esta técnica requiere de mucho tiempo y en ocasiones es necesario para su estudio tiempo fuera del aula, por lo que programar las sesiones, en ocasiones resulta complicado.

- **Recursos materiales**

Es necesario que para utilizar esta técnica se redacte el informe de un caso, cuidando que el lenguaje y la redacción sean accesibles al grupo, evitando tecnicismos o ideas muy rebuscadas. Es importante que se reparta un ejemplar del material a cada participante para que se analice el caso de manera individual, esto con la finalidad de evitar distracciones o influencia de la opinión del compañero.

- **Intereses**

Es importante favorecer el interés para que los participantes se involucren de manera personal, esto con la finalidad de evitar distracciones o influencia en la opinión del compañero.

4.4.13 El juego de negocios

Es un ejercicio dinámico en el que se usan modelos de la realidad en una situación de trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipos que representan a las gerencias de las compañías competidoras, realizando el mismo tipo de operaciones y decisiones que en la vida real; en el juego existen una serie de modelos matemáticos para procesar las decisiones y obtener resultados.

Factores que deberán ser tomados en cuenta para la técnica de El juego de negocios

- Madurez del grupo

Es importante que los participantes aprendan a manejar sus emociones y rivalidades que pueden surgir de la técnica, ya que de no ser así pueden surgir problemas y conflictos.

- Disposición del mobiliario en el aula

Esta técnica es una de las más complejas por lo que el aula se deberá disponer de manera que simule las condiciones ambientales que existen en la realidad del trabajo.

- Habilidad del instructor

Esta técnica es una de las más complejas por lo que el aula se deberá disponer de manera que simule las condiciones ambientales que existen en la realidad del trabajo.

- Tiempo

Esta técnica puede consumir mucho tiempo en su diseño y aplicación. Pero, se puede resumir en un solo día muchos años de operaciones. Además se debe pilotear su aplicación.

- Recursos materiales

Esta técnica es excesiva en cuanto a sus costos, es por ello que está restringida y sólo se aplica a los ejecutivos.

- Intereses

Para el uso de esta técnica se deben definir con precisión las características del juego y las habilidades e intereses de los participantes.

4.5. Criterios adicionales Adicionalmente, para poder seleccionar las técnicas a utilizar es importante contemplar los siguientes puntos

- Considerar los objetivos del curso, programas o módulo. Ya que no podemos dejar de lado los objetivos instruccionales, por lo que se deben analizar el grado de aprendizaje deseado (motor, cognoscitivo o afectivo).
- Se deben estudiar los temas a tratar, para que la técnica sea acorde con su estructura y densidad para que se presente al grupo de forma atractiva.
- Cotejar los recursos materiales, técnicos y humanos con los que se cuenta. Algunas técnicas requieren mayores recursos que otras por lo que se debe cotejar su existencia, disponibilidad y las características del aula.
- Identificar las características de la población a capacitar. El grado de escolaridad, edad, antigüedad en el puesto, en la organización y el nivel jerárquico
- Examinar costos y beneficios que se espera de cada técnica
- Evaluar toda técnica que se emplee y hacer un seguimiento del aprendizaje

4.6. Sociometría

Las técnicas de integración social, son orientadas hacia una meta específica: ejercer su efecto de un modo directo e indirecto en el clima inicial del trabajo del grupo, empleando entre otras y como elementos auxiliares: la música, juegos, conversaciones informales, o representaciones; pues con las actividades de integración se pretende romper la tensión que existe entre los miembros del grupo al inicio de una sesión, facilitando a las personas el poder hablar acerca de sus sentimientos. Estas técnicas ayudan a la comunicación de los individuos del grupo y proporcionan oportunidades para el reconocimiento y respuesta a nuevas experiencias; asimismo crean una atmósfera agradable, aumentan la participación, facilitan la comunicación y fijan algunas normas grupales a la vez que desarrollan la capacidad de conducción.- Una gran ventaja de este tipo de técnicas es la disminución de la tensión.

Estas técnicas pueden emplearse en grupos recién formados y pueden ser un paso para las relaciones intergrupales, y aún en grupos no tan nuevos, teniendo la capacidad de crear sociabilidad.

Se recomienda su empleo antes del comienzo de cualquier reunión, para crear cierto interés en los participantes; conducidos eficazmente acrecientan los sentimientos de lealtad y solidaridad del grupo. No hay que olvidar que son medios para obtener determinados fines y por lo mismo no se debe abusar de ellas.

Su empleo requiere de ciertas aptitudes y cuidados desde su elección de acuerdo a los intereses de todos los integrantes del grupo, ya que un mal empleo puede dañar seriamente a algún miembro al atentar contra sus sentimientos y problemas más profundos.

En el nivel elemental como en cualquier otro nivel cobran importancia al hacer ameno el inicio de clases o cursos y dar lugar a la integración de nuevos elementos, como los alumnos de nuevo ingreso, no promovidos o tal vez por cambio de grupo o de domicilio. Con ellos se pretende relacionar por medio de breves presentaciones, un ambiente de simpatía y bienestar entre todos los miembros.

Las técnicas de discusión dirigida generan intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo; permitiendo a la vez el máximo de acción y estimulación entre los integrantes, en donde se les otorga responsabilidad para que participen en diversas actividades. Los integrantes son enseñados a pensar como grupo y a desarrollar un sentido de igualdad.

Entre las numerosas realizaciones de las técnicas de discusión dirigida, se mencionan dos clases: aquéllas en donde intervienen expertos y otras en donde únicamente los miembros del grupo son los que actúan. En ambos, es determinante el papel de conductor.

Estas técnicas son útiles para proporcionar y difundir información y conocimientos, y al mismo tiempo, motivar al grupo para actuar en pro de sus pensamientos, una

vez logrado esto, ayuda a la formación de la opinión y al consenso del grupo; su utilidad también es importante en el desarrollo de una atmósfera de grupo, pues alienta y estimula a los miembros a aprender más sobre el problema e ideas propuestas.

Es necesario advertir acerca de algunas medidas que se deben tener en cuenta al aplicar estas técnicas; es necesaria la existencia o presentación de un problema común a resolver en el que los resultados estén relacionados directamente con los participantes; deben estar dispuestos a compartir la información, es necesario un pensamiento objetivo y organizado para los pros y contras del problema; recalcar la necesidad de que los miembros escuchen con atención; el conductor debe tener la capacidad para controlar adecuadamente las intervenciones de cada miembro para una mayor eficiencia.

Estas técnicas constituyen un excelente medio de aprendizaje, pues es el propio grupo quien participa activamente en la elaboración del conocimiento mediante la intercomunicación.

En cualquiera de los niveles educativos son favorables para crear en el educando el interés por participar en la búsqueda de las soluciones a problemas, en la organización y realización de actividades extraescolares que lo encauzan a la toma correcta de decisiones en su propio beneficio de manera progresiva. La sociometría es un conjunto de técnicas de análisis y evaluación cuantitativa de la

organización de las relaciones interpersonales en el seno de los grupos y de la posición que en ellos ocupan los individuos

En un intento de presentar de manera lógica la evaluación grupal, se ha prestado atención a la que se realiza por el grupo en conjunto y a la llevada a cabo por el observador, considerando la dinámica interna del grupo como totalidad y a la contribución del individuo tal como es interpretada a través de los papeles de acción-unidad que desempeña.- La elaboración y análisis se ha realizado en las técnicas conocidas como sociométricas. El uso de las técnicas sociométricas proporciona representaciones gráficas de acción e interacción del grupo, lo que se conoce como sociograma; el psicodrama, consiste en la representación espontánea de un papel ante un auditorio, lo que permite al educando exteriorizar y vivenciar sus problemas emocionales. Esta técnica generalmente se lleva a cabo en sesiones controladas por un especialista y consta de : puesta en marcha o discusión libre, desarrollo de la acción (presentación verbalizada de algún suceso traumático pasado o actual) y ayuda del auditorio al educando en forma de feedback. El público expresa sus sentimientos, pensamientos y vivencias a lo largo de la representación. El sociodrama, es una modalidad del psicodrama, su objetivo no lo constituyen los distintos individuos que componen el grupo, sino éste como totalidad. Los individuos que forman parte del grupo son miembros de una determinada colectividad (grupo étnico, político, escolar) ofrecen la posibilidad de descubrir o describir papeles y tipos que tienen una significación colectiva para todos los participantes.

El sociograma simple es el registro del observador de un grupo, de la orientación de la participación de los miembros en una reunión donde se muestra la participación individual y el número de veces que cada persona participó. Para llevarse un análisis más detallado, se registran también los papeles desempeñados por cada participante, utilizando un formulario de papel de acción unidad.

La sociometría puede utilizarse como un medio para determinar el grado en el que los individuos son aceptados en un grupo, para descubrir las relaciones que existen entre los individuos, para determinar los esquemas de preferencia o rechazo y para evaluar la estructura del grupo. Es de mayor utilidad para aquellos grupos permanentes en los que los individuos ya se conocen entre sí.

El sociograma como técnica sociométrica es relativamente simple en su administración y diagramación. Consiste en pedir a cada miembro del grupo que manifieste por escrito con quién prefiere asociarse para actividades específicas o en situaciones particulares. En grupos maduros también pueden hacerse preguntas referentes a los miembros con quien no les gustaría asociarse. Los resultados de estas selecciones son compendiados y presentados gráficamente.

Al utilizar las técnicas sociométricas, es importante señalar que constituyen un medio que ayuda a representar visualmente los esquemas que se dan dentro del grupo, pero no dan respuesta sobre los motivos de dichos esquemas.

En grupos escolares su empleo es conveniente para buscar las relaciones más óptimas en el desarrollo educativo, al dar a conocer las diversas interrelaciones que se generan en el grupo, así como el detectar cada una de las situaciones problemáticas a que se enfrentan los miembros. Su aplicación presentará un panorama relativo al conductor para que lo aproveche en todo momento.

El empleo adecuado de las técnicas sociométricas requerirá de lecturas adicionales que proporcionen conocimientos adecuados para llegar al fondo de su análisis y a una inteligente aplicación.

4.7. Elección de la dinámica de grupo a emplear

Teniendo una visión general de las técnicas grupales y los objetivos que pueden ser logrados al utilizarlas, es conveniente saber cuál de ellas utilizar en cada caso. Para seleccionar la técnica adecuada es necesario que el conductor del grupo tome en cuenta las necesidades y objetivos (González N, Monroy . Kupferman. 1978). Salvo en casos en el que el grupo sea lo suficientemente maduro para decidir por sí mismo al respecto. En cualquier caso es indispensable tomar en cuenta los factores presentados en el siguiente extracto:

- Los objetivos que se persiguen: las técnicas varían de acuerdo con los objetivos o metas que el grupo se fije; las hay que promueven el intercambio de ideas, la toma de decisiones, los que favorecen el aprendizaje. De tal manera que es necesario establecer la finalidad para la que se formularon.
- La madurez y entrenamiento del grupo: Es necesario que se inicie con aquellas técnicas que de manera global exijan la participación activa de los miembros e ir aumentándola a medida que evolucione de los elementos del grupo.
- El tamaño del grupo: Es determinante en su comportamiento, resultando que en grupos pequeños existe un mayor grado de cohesión e interacción, dando una mayor seguridad y confianza a los integrantes, haciendo más estrechas las relaciones amistosas. En los grupos grandes, se dan

características opuestas, menos cohesión e interacción, mayor intimación generalmente se subdividen espontáneamente, lo que exige una mayor capacidad y experiencia por parte del conductor, quién deberá exigir las técnicas basadas en la subdivisión de pequeños grupos en presencia de expertos (González N. Monroy . Kupferman, 1978).

- El ambiente físico. Es necesario tomar en cuenta las posibilidades del local y tiempo que requieren ciertas técnicas, así como los elementos auxiliares de que se debe disponer (material didáctico).
- Las características de los miembros: los grupos varían de acuerdo con la edad, niveles de instrucción, intereses, predisposición, experiencias, que determinan la selección de la técnica a emplear.
- La capacidad del conductor: las técnicas requieren de un estudio analítico, del entrenamiento y de la experiencia en su aplicación. El conductor tiene la libertad de elegir aquellas que considere más afín a sus aptitudes y posibilidades, ya que se requiere creatividad, imaginación y destreza para llevarlas a la práctica.

Además de lo enunciado, es importante el valor y mecanismo de la técnica elegida, actuando con prudencia en los comienzos de su aplicación y siguiendo las normas establecidas para el procedimiento, luego la experiencia podrá ir indicando los cambios que convengan.

Mediante la combinación de técnicas, se pueden obtener en ocasiones, resultados favorables. Esta integración nace de la necesidad de algunas técnicas de complementarse con otras. Por ejemplo: una técnica donde un grupo de expertos (mesa redonda) expone sus conocimientos se complementa con la participación del grupo al dar a conocer sus reacciones sobre las teorías presentadas (Phillips '66, foro, corrillo).

También es posible que en el desarrollo de una técnica se intercale otra para esclarecer ciertos problemas o situaciones, conocer rápidamente opiniones y sugerencias o bien para actuar cuando el interés ha decaído (González N, Monroy, Kupferman, 1978).

Es común también que en un caso se dé la necesidad de discutir un tema en forma meticulosa y amplia, por lo cual el grupo se subdivide utilizando otras técnicas, para después integrarse nuevamente y recibir o discutir aquellos apartados que en el subgrupo no se hayan esclarecido y llegar a conclusiones o decisiones de conjunto.

Lo importante de la aplicación de las técnicas y que éstas rindan el producto esperado, es la elección adecuada, según los propósitos y considerando los elementos mencionados.

Implementación de las técnicas derivadas de la dinámica de grupo en el Proceso Enseñanza-aprendizaje

En todos los niveles educativos se desarrolla gradualmente la formación integral del educando, pues los lineamientos de la educación se estructuran en programas de estudio, donde se establecen los objetivos que estimulan al alumno a rebasar los límites de una simple retención de la información, promoviendo el pensamiento crítico y creador en todas sus actitudes dentro de los campos, cognoscitivo, afectivo y psicomotriz en todas las áreas que integran los programas.

En esta época que promueve los constantes cambios de actividades, se requiere de un aprendizaje acorde a estas situaciones que se deben llevar a cabo en grupo.

El aprendizaje en grupo es importante, pero requiere de los conocimientos adecuados sobre la aplicación de técnicas apropiadas y es aquí donde el maestro debe estar en la mejor disposición para comprender a los integrantes del grupo y a la vez obtener habilidades para el manejo de dichas técnicas. Al aplicar una técnica, el instructor debe convertirse en buen conductor y tener en cuenta todas las bases que se han establecido en los capítulos anteriores, además de los lineamientos siguientes.

En cualquier nivel de educación como en la escuela primaria, las técnicas derivadas de la dinámica de grupos:

- Pueden emplearse en cualquier nivel
- Son adaptables a cualquier área del programa

- Cualquier participante puede convertirse en un experto conductor o participante de las técnicas, ya sea por su preferencia o por las actividades de las personas que lo rodean (influencia del medio)
- En ellos se pueden desarrollar temas extracurriculares, siendo seleccionados por los propios participantes.
- Pueden ser aplicadas a actividades artísticas y tecnológicas
- Pueden variar de acuerdo al nivel y experiencia del grupo.

Los hallazgos sobre la dinámica de grupos, tienen consecuencias prácticas en su aplicación a la formación, al permitir potenciar la acción y los resultados del aprendizaje que no se ha logrado de ningún modo por los mecanismos tradicionales. Efectivamente como se ha visto, las técnicas favorecen la participación activa del alumno, y son útiles en el desarrollo del programa, teniendo cuidado que sea la más adecuada, desde su elección, al tema que se imparte.

4.7.1. Aprendizaje acelerado

Para Gómez C Y Rodríguez (2003) T. El aprendizaje acelerado se basa en cinco principios:

Diversión: somos más creativos y menos críticos cuando nos divertimos

Imaginación: todo lo que se ha inventado comenzó en la imaginación

Relajación: El aprendizaje se da con mayor facilidad en una estado de relajación ya que en este estado hay mejor oxigenación

Emoción: Durante el aprendizaje hacer algo absurdo, o inusitado, permite que la información se registre con mayor facilidad.

Sugestión: Si nos sugestionamos con pensamientos positivos, seguramente nuestro aprendizaje se dará con mayor facilidad.

Con esta información se pueden sentar las bases para crear la primera dinámica del curso

4.7.2 Acentuar lo positivo

OBJETIVO:

Lograr que las personas puedan derribar las barreras impuestas por ellas mismas debido a que no les permiten tener un buen concepto propio; mejorar la imagen de ellas mismas mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales.

TAMAÑO DE GRUPO:

20 participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

10 minutos.

MATERIAL:

Ninguno.

LUGAR:

Un salón amplio que permita a los participantes estar sentados y comentar.

DESARROLLO:

- I. Muchos hemos crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

esa actitud al hacer que equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre sí. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas

Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo.

Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo.

Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo.

II. Explique que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte de usted para que puedan iniciar el ejercicio)

III. Se les aplicará unas preguntas para su reflexión:

¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"?

¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?

¿Cómo considera ahora el ejercicio?

4.7.3. Autobiografía de valores

OBJETIVO:

- I. Explorar los valores que una persona ha formado.
- II. Practicar el uso de indicadores de valor como un medio para descubrir dichos valores.
- III. Para compartir valores con otros, con el fin de aumentar el desarrollo personal y aumentar la confianza del grupo, así como el entendimiento.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Los participantes trabajan en forma independiente, luego forman grupos de cuatro a seis participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

Aproximadamente tres horas, dependiendo del tamaño del grupo.

MATERIAL:

Un lápiz y una libreta de apuntes para cada participante.

DESARROLLO:

- I. El instructor invita a los participantes a reflexionar sobre sus vidas. (En este punto no se tocan ni valores ni indicadores de valores.) Les indica

a los participantes que tienen media hora para escribir tres descripciones, en la forma siguiente

1. Una descripción de la vida familiar
 2. Una descripción de la vida de trabajo. (incluyendo educación y ocupación).
 3. Una descripción del uso del tiempo a nivel personal (el cual puede incluir entretenimientos, deportes, lectura, amigos, etc.).
- II. Los participantes escogen otras personas con las cuales se sientan a gusto para compartir algo de su historia personal. Cada persona toma aproximadamente cinco minutos; un grupo de cuatro personas necesitará veinte minutos, etc..
- III. Los participantes resumen su trabajo en forma individual. El instructor los dirige, para que reflejen en las vidas que han descrito, haciéndoles las siguientes preguntas y escuchando las respuestas cronológicamente.
1. ¿Cuál es la decisión más importante que he tomado en mi vida familiar, en mi trabajo y en mi vida personal?
 2. ¿Qué metas, aspiraciones, actitudes, intereses, sentimientos, creencias, preocupaciones y actividades reflejan mi historia familiar, mi trabajo y mi vida?

3 ¿Dónde o en qué he gastado la mayor parte de mi dinero, de mi tiempo y de mi energía?

Este paso se lleva aproximadamente media hora.

IV. El instructor hace una breve lectura sobre el descubrimiento de valores a de lo que ellos hayan descubierto acerca de sus valores, fijan el papel con un alfiler en sus ropas y se pasean alrededor en silencio, leyendo lo que los demás descubrieron. Esto sirve, generalmente, para aumentar la confianza, el entendimiento y la cohesión entre los miembros del grupo.

IV. Otras actividades pueden usarse en combinación con la Autobiografía de Valores, la actividad de Planeación de Vida y el Escudo de Armas (Una Guía Práctica para la Clarificación de Valores) son algunos ejemplos, través de los indicadores de valores.

V. Los participantes regresan a sus grupos pequeños y se usan unos a otros como recurso para explorar y descubrir los valores que han estado intentando *vivir*. Cada participante tiene quince minutos; por lo tanto un grupo de cuatro personas necesitaría aproximadamente de una hora.

VI. El instructor puede organizar una sesión general en donde todos compartan los más importantes o más interesantes descubrimientos que hayan hecho acerca de si mismos, y de sus valores. Los participantes

reciben instrucciones en el sentido de que necesitan compartir solamente lo que ellos deseen.

VARIANTES:

- I. El instructor puede permitir que los participantes utilicen una hora y media para escribir una autobiografía simple tocando puntos como su vida familiar, su trabajo y su vida personal; y luego introducir la actividad de Búsqueda de Indicadores de Valores (p. 133, Una Guía Práctica para la Clarificación de Valores) durante una hora y media. Los participantes forman grupos de cuatro a seis para compartir (durante hora y media) lo que hayan descubierto.

- II. (A) La autobiografía puede tener diferentes formas en su estructura. Las siguientes preguntas y notas pueden ser usadas como guía. (Nota: algunos de los siguientes puntos pueden parecer repetitivos, pero se refieren a diferentes aspectos de temas similares, de tal forma que los participantes pueden escoger los que más claramente representen sus experiencias.).
 1. ¿Cuáles son las decisiones importantes que has hecho y que han tenido consecuencias felices para ti?
 2. ¿Cuál es la versión ideal de lo que vas hacer con tu vida?
 3. ¿Cuál sería la causa por la que estarías dispuesto a morir?

4. Haz una lista de la clase de actividades en las que has dedicado una cantidad considerable de tu tiempo.
5. ¿En que has gastado la mayor parte de tu dinero?
6. Si pudieras estar haciendo lo que a ti te gusta ¿Que estarias haciendo?
7. ¿Cuál es tu actividad favorita?
8. Da la historia de tu pasatiempo favorito o de la actividad a la que dedicas tus tiempos libres.
9. ¿Cuál es tu plan de vida?
10. ¿Cuáles objetivos tienes para tu vida?
11. Haz una lista y describe a la gente importante en tu vida.
12. Describe la filosofía de tu vida.
13. Haz una lista de las cosas, las ideas y de la gente que te agrada, y describe lo que te gusta de ellas.
14. De los valores que recibiste de tu familia, ¿Cuáles has aceptado y cuales has rechazado?
15. ¿Cuál consideras que es tu potencial en la vida?
16. ¿Qué clase de persona serás dentro de diez años?

17 ¿Cuáles serían tus vacaciones ideales?

(B) El instructor puede optar por hacer copias de estas preguntas y repetirlas entre los participantes o puede hacer una lista de ellas en un pizarrón

III. Si se utiliza una actividad de autobiografía en un taller de trabajo de una duración) de dos a tres días, los participantes pueden escribir en el papel.

4.7.4 Autodescubriendo éxitos

OBJETIVO:

Estimular la reflexión de los participantes para que autodescubran sus estados de excelencia.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO:

Una hora.

MATERIAL:

Ninguno

LUGAR:

Salón en donde los participantes puedan estar sentados cómodamente en su lugar y que puedan trabajar sin ser perturbados.

DESARROLLO:

- I. El instructor solicita a los participantes que se sienten cómodamente.
- II. Les indica el objetivo del ejercicio y les solicita que sigan las instrucciones que dará verbalmente.

III Instrucciones:

- 1.- Cierren por un momento los ojos y, mientras, presten atención a su respiración
- 2.- Cuenten hasta diez y al contar tomen todo el aire que puedan;
- 3.- Retengan el aire mientras cuentan hasta diez.
- 4.- Exhale el aire mientras cuentan hasta diez.
- 5.- Quédense sin aire y cuenten hasta diez.
- 6.- Repitan el ejercicio anterior cinco veces.
- 7.- Recuerde un momento en que le haya ido muy bien (estado de excelencia).
- 8.- Recuerden lo que vieron, escucharon y sintieron.
- 9.- Vivan y disfruten ese estado de Excelencia ahora.
- 10.- Imaginen que ese estado de excelencia tiene una forma, un color, un sonido y una sensación (Por ejemplo: tiene la forma de una estrella dorada, suena como campanitas y es suave).
- 11.- Hagan como si el objeto de éxito que crearon lo guardaran en su mano, apretándolo.

12.- En el futuro, cuando necesiten mantenerse en un estado de excelencia bastará con recordar su "objeto de éxito" en su mano y este hecho automáticamente disparará el estado que desean y lo notarán en sus sensaciones corporales.

13.- Abran lentamente los ojos.

IV. El instructor, en sesión plenaria, solicita a cada participante que comparta sus experiencias.

VARIANTES:

- I. En lugar de comentarios individuales se puede pedir a los participantes que trabajen en subgrupos y presenten conclusiones generales.
- II. Al término del ejercicio y antes de presentar los comentarios individuales, se puede pedir a los participantes que escriban en una hoja sus respuestas a las preguntas.
- III. Se puede apoyar el ejercicio con música de fondo adecuada para meditar.
- IV. Puede elaborarse previamente una grabación del ejercicio y utilizarla como apoyo.

4.7.5. Conceptos relacionados con el trabajo

OBJETIVO:

- I. Orientar a los participantes sobre conceptos relacionados con el trabajo derivados empíricamente.
- II. Aumentar la conciencia de los participantes sobre el medio ambiente del trabajo.
- III. Dar la oportunidad a los participantes de evaluar sus sentimientos y percepciones sobre el trabajo, y compartir estos sentimientos con los demás miembros del grupo.
- IV. Dar información de actitudes para un desarrollo curricular y de instrucción.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número de estudiantes. Esta actividad es propia para alumnos de tercero a sexto de bachillerato y para estudiantes de carreras técnicas o vocacionales, programas laborales y para entrenadores de rehabilitación vocacional.

TIEMPO REQUERIDO:

El tiempo necesitado varía, dependiendo del número de conceptos relacionados con el trabajo y los instrumentos utilizados.

MATERIAL

- I. Un "folleto" de Conceptos Relacionados con el Trabajo para cada participante. El folleto debe de ser preparado de tal manera, que cada concepto relacionado con el trabajo, aparezca en página diferente. (Ver las instrucciones para Preparar el Folleto de Conceptos Relacionados con el Trabajo).
- II. Un cronómetro o reloj con segundero.
- III. Hoja de trabajo.

LISTA SUGERIDA DE CONCEPTOS

RELACIONADOS CON EL TRABAJO

LISTA SUGERIDA DE CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO

Asignaciones y Complejidad	Necesidad General	Satisfacción	Condiciones	Supervisión	Unidad y Compañía
<p>Asignaciones y Complejidad percibida en las tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mis oportunidades para realizar un trabajo desafiante <input type="checkbox"/> Mi trabajo 	<p>Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mi seguridad <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Relación con mis compañeros <input type="checkbox"/> Oportunidades de ayuda a la comunidad <input type="checkbox"/> Yo en el trabajo <p>Estima</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Honradez, moral <input type="checkbox"/> Reconocimiento <input type="checkbox"/> Prestigio interno y en la comunidad <p>Autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Libertad para usar mi propio juicio <p>Autorrealización</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oportunidades de autorrealización <input type="checkbox"/> Sentido de logro <input type="checkbox"/> Ilusiones durante el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mi pago <input type="checkbox"/> Mis oportunidades de promoción <input type="checkbox"/> Mis prestaciones 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mis condiciones de trabajo <input type="checkbox"/> Los métodos de trabajo implementadas en mi empresa <input type="checkbox"/> El ritmo de trabajo de mi labor <input type="checkbox"/> Mi horario de trabajo <input type="checkbox"/> El equipo que se usa en el trabajo <input type="checkbox"/> Horas extra 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mi supervisor <input type="checkbox"/> La habilidad de mi supervisor para manejar a la gente <input type="checkbox"/> Relaciones con mi supervisor <input type="checkbox"/> Cómo evalúa el supervisor mi trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Políticas de la empresa <input type="checkbox"/> Manejo de quejas en el trabajo <input type="checkbox"/> La unidad que existe en mi trabajo Compañeros De trabajo <input type="checkbox"/> Mis compañeros de trabajo

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA PREPARAR EL FOLLETO DE CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO.

1. Elija los conceptos relacionados con el trabajo (Por ejemplo : mi trabajo, mi seguridad en el trabajo, mi pago, mis condiciones de trabajo, mi jefe inmediato, las políticas de mi compañía, mis compañeros de trabajo, entre otros) que usted desee considerar de la Lista Sugerida sobre Conceptos Relacionados con el Trabajo.
2. Decida qué formato instrumental - formato A o formato B - quiere usar para presentar los conceptos a los alumnos.

En el formato A, los alumnos registran sus impresiones de los diferentes conceptos relacionados con el trabajo, clasificándolos en escala. El folleto del Formato A debe contener una hoja de instrucciones para el formato A, y una hoja de trabajo separada enlistando cada concepto para ser clasificado. Cada hoja de trabajo del formato A requiere de tres minutos para ser resuelta.

En el formato B, los alumnos escriben diferentes palabras que se derivarán al pensar en un concepto clave. El folleto del Formato B debe contener una hoja de instrucciones para el formato B y una hoja de trabajo separada para enlistar cada concepto. Cada hoja de trabajo en el Formato B requiere un minuto para contestar cada concepto relacionado con el trabajo.

3. Prepare un folleto para cada miembro basado en las instrucciones superiores. Anote el concepto que deba ser clasificado o resuelto, en el espacio superior de cada hoja de trabajo para los formatos A y B.

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA EL FORMATO A

INSTRUCCIONES :

En cada página del folleto, usted encontrará un concepto **DIFERENTE** para enjuiciar. Bajo el concepto hay una lista de adjetivos y un juego de escalas. Marque con una **X** sobre la escala para indicar cómo es que clasifica usted el concepto.

EJEMPLOS :

Si usted siente que el concepto esta en el límite superior de cada extremo de la escala, considerándolo como **ALTAMENTE CLASIFICADO**, por ejemplo Justo o Injusto, marque su respuesta como sigue :

Justo **X** : : : : : : Injusto o

Justo : : : : : : **X** Injusto

Si usted siente que el concepto está **ESTRECHAMENTE RELACIONADO** a uno u otro lado de la escala, marque su calificación como sigue :

Justo _____ : **x** : _____ : _____ : _____ : _____ Injusto o

Justo _____ : _____ : _____ : _____ : **x** : _____ Injusto

Si el concepto parece ser solo **LEVEMENTE RELACIONADO** a uno u otro extremo de la escala (opuesta al otro lado) marque su respuesta como sigue :

Justo _____ : _____ : **x** : _____ : _____ : _____ Injusto o

Justo _____ : _____ : _____ : _____ : **x** : _____ Injusto

Si el concepto parece ser **NEUTRAL** en la escala, por ejemplo ambos lados de la escala se hayan igualmente asociados con el concepto) o si la escala es **TOTALMENTE IRRELEVANTE O NO RELACIONADA CON EL CONCEPTO**, anote su respuesta a la mitad de la escala.

Justo _____ X _____ Injusto

NOTA :

a. Marque su respuesta a la mitad de los espacios, no en los límites.

SI _____ X _____

NO _____ X _____

b. Asegúrese de marcar cada escala para cada concepto, no deje sin contestar ninguno.

c. Nunca marque más de una respuesta en una sola escala.

No tarde más de unos cuantos segundos para contestar. Le rogamos tomar las cosas con honestidad y seriedad, ya que es necesario que exprese sus impresiones más genuinas. Marque cada concepto independientemente de otros, no mire hacia atrás o hacia adelante para relacionar conceptos. Lo que cuenta en este ejercicio es su primera impresión.

Tendrá tres minutos para responder cada concepto relacionado con el trabajo. Le rogamos no pasar a la siguiente página hasta que no se le haya indicado.

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA FORMATO B

INSTRUCCIONES :

Como vaya viendo cada concepto relacionado con el trabajo en las páginas siguiente, trate de llenar los quince espacios en blanco, escribiendo tantas respuestas diferentes como pueda para cada concepto clave. Trate de anotar todas las respuestas que mejor indiquen lo que signifique para usted, el concepto clave, en un lapso de un minuto para responder (para cada página)

Ejemplo : En los espacios del formato, alguien ha anotado diferentes palabras que vinieron a su mente al ver el concepto clave. Todas sus respuestas son diferentes, palabras sueltas, y fueron su primera impresión al escuchar el concepto.

CONCEPTO RELACIONADO CON EL TRABAJO :
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

1. EXPERIENCIA
2. DESTREZA
3. HABILIDAD
4. NECESARIO
5. ENTRENAMIENTO
6. SERVICIAL
7. DESEMPEÑO
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____

NOTA :

No es necesario llenar los quince espacios en blanco, o tratar de anotar cuántos tipos de respuesta sea posible para cada concepto clave, tal como la otra personal para el "conocimiento del trabajo." Sin embargo, debe tratar de escribir todas esas respuestas que mejor describan, lo que el concepto clave significa para usted. Tendrá un minuto para contestar cada concepto. Favor de no dar vuelta a la hoja hasta que el maestro así lo indique.

FORMATO A

Concepto relacionado con el trabajo : _____

Incompatible	_____	Compatible
Pensativo	_____	Irrracional
Bueno	_____	Malo
Irrazonable	_____	Razonable
Injusto	_____	Justo
Agresivo	_____	Servicial
Vago	_____	Preciso
Perdedor	_____	Triunfador
Abstracto	_____	Concreto
Activo	_____	Pasivo
Interesante	_____	Aburrido
Frenético	_____	Calmado
Inconstante	_____	Constante
Relajado	_____	Tenso
Amigable	_____	Ajeno
Descuidado	_____	Cuidadoso
Ligero	_____	Difícil
Precavido	_____	Arbitrario
Versátil	_____	Rutinario
Desalentador	_____	Alentador

Inseguro _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Inofensivo _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Estable _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Limpio _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Innecesario _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Eficiente _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Suficiente _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Impráctico _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Insignificante _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____
Poderoso _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____

Seguro
Peligroso
Inestable
Sucio
Necesario
Ineficiente
Insuficiente
Práctico
Importante
Impotente

FORMATO B

Concepto relacionado con el trabajo : _____

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____

LUGAR

Un salón en el cual el grupo se reúne regularmente, o cualquier otro lugar en el cual haya escritorios y sillas disponibles. (De preferencia un ambiente tranquilo).

DESARROLLO:

- I. El instructor les dice a los participantes, que tendrán una oportunidad para expresar sus sentimientos y percepciones, sobre algunos aspectos del medio ambiente de su trabajo.
- II. Distribuya las copias del Folleto de Conceptos Relacionados con el Trabajo y revise las hojas de instrucciones. Recuerde a los participantes del límite, de tiempo en cada parte del folleto.
- III. Después de una señal del instructor, los participantes empiezan el trabajo en la primera hoja del folleto. El instructor detiene la actividad después del tiempo asignado.
- IV. Se les instruye a los participantes a continuar con la siguiente hoja del folleto, a una señal del instructor.
- V. Continúa el desarrollo, hasta que los participantes terminen cada página de su folleto.

- VI. El instructor divide a los participantes en pequeños grupos. Se les instruye a que lean sus respuestas al grupo y luego discutan sus sentimientos y percepciones comparándolos con los de los demás miembros. El instructor modera y orienta la discusión del grupo.
- VII. El instructor, ante el grupo entero, resume la discusión de cada concepto relacionándolo con el trabajo. Se puede asignar al grupo estudiar más a fondo el caso tras la discusión.
- VIII. El instructor recoge los folletos y prosigue analizando las respuestas de los miembros. Puede reportar los resultados más tarde.

VARIANTES:

- I. Si el instructor desea calificar las respuestas, hay a disponibilidad un procedimiento detallado de puntuación, con programas en computadora a cargo del contribuyente o de las fuentes listadas en las referencias.
- II. Para estudiantes de primaria o de educación especial, los conceptos relacionados con el trabajo pueden ser grabados de antemano y pasados a los participantes. De este modo, las respuestas pueden ser orales en lugar de escritas.

III. La cantidad de escalas de adjetivos bipolares en el formato A, pueden reducirse para adecuarse a la situación del usuario (tomando en cuenta la edad, antecedentes y cultura del participante).

4.7.5 La esquila

OBJETIVO:

Ayudar a ver la propia vida más claramente desde la perspectiva de su muerte imaginada, para motivar valores y reforzar el hecho de que todavía se cuenta con aun vida por delante y que se puede hacer con ella lo que se quiera.

TAMAÑO DE GRUPO:

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO:

De 30 a 45 minutos.

MATERIAL:

Papel y lápiz para cada participante.

LUGAR:

Salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan escribir.

DESARROLLO:

- I. El instructor entrega a cada participante una hoja de papel y un lápiz.

- II. Les pide que escriban su propia esquila, al día de hoy, explicando que cada uno es libre de escribirla en la forma que prefiera.
- III. El instructor solicita voluntarios que quieran compartir con el grupo su esquila.
- IV. Se comenta el ejercicio en grupo.

Nota: Esta dinámica causa en algunas personas angustia, por lo cual es importante que el instructor las tranquilice.

4.7.6. Frustración

UNA ACTIVIDAD DE RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVO:

- I. Ayudar a los participantes a hacer conciencia de sus respuestas ante situaciones frustrantes.
- II. Capacitar a los participantes para la observación de formas de comportamiento no verbales mostradas por las demás personas que escuchan ya sea que muestran comportamientos de frustración o inquietud.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Cualquier número que forme tríos (grupo de tres).

TIEMPO REQUERIDO:

Una hora

MATERIALES:

- I. Una copia de la Hoja de Instrucciones para cada uno de los participantes ya sea A, B, C.
- II. Pizarrón y gis.
- III. Papel y lápiz

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA DINÁMICA DE FRUSTRACIÓN

Participante A.

MISIÓN

A. Su función en el trío es relacionar su punto de vista sobre uno de los temas sugeridos por el Instructor. Debe hablar continuamente en un tono de voz normal, durante dos a diez minutos. Usted NO contestará preguntas. Cuando se hagan preguntas usted deberá ignorarlas por completo o hacer un gesto de negación con la cabeza. Recuerde que usted va a hablar en forma continua durante el periodo de tiempo asignado.

B. La función del Participante B es romper el hilo de sus pensamientos y hacerlo detener.

C. La función del Participante C es la de calificarlo con base en el siguiente criterio :

1. ¿ Habló todo el tiempo ?

2. ¿ Habló claramente ?

3. ¿ Fue capaz, el participante B de detenerlo ? ¿ Contestó usted las preguntas ?

NOTA :

Recuerde que como participante A, está siendo calificado.

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA DINÁMICA DE FRUSTRACIÓN

Participante B.

MISIÓN

A. Mientras el Participante A habla sobre uno de los temas, su función será hacerle preguntas a él. Puede realizar preguntas aclaratorias o preguntas de asuntos lógicos. Usted DEBE detener al participante A y hacer que le aclare su posición, porque usted puede ser seleccionado para aclarar su punto de vista al grupo.

B. La función del Participante A es la de explicar su punto de vista. Medite la contestación a sus preguntas, él lo va aclarar perfectamente

C. La función del Participante C es observarlo a usted. El anotará la frecuencia y la calidad de su preguntas así como las explicaciones que reciba del Participante A. Si la explicación no es clara, usted no recibirá crédito alguno por la pregunta.

NOTA :

Recuerde que usted, como Participante B, está siendo calificado.

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA DINÁMICA DE FRUSTRACIÓN

Participante C.

MISIÓN

Usted es un observador. Asegúrese de que los Participantes A y B se sitúen frente a frente en un espacio no mayor de dos metros. Usted se colocará a una distancia similar de cada uno, y lo suficientemente lejos como para que no vean lo que está escribiendo.

Durante la interacción del trío, anote los comportamientos o conductas no verbales que muestren ambos Participantes. Por ejemplo, cuando uno sonría o haga una señal de negación con la cabeza, haga anotaciones al respecto. No se preocupe por el contenido de la discusión. Tome tantas notas como le sea posible. Estas serán necesarias en la discusión posterior.

LUGAR:

Un cuarto grande o varios más pequeños, en el cual los tríos se encuentren separados unos de otros por cuarenta o cincuenta metros.

DESARROLLO:

I. El instructor pide a los participantes que formen tríos y señala que si alguien se siente excesivamente incómodo durante la actividad de sus compañeros, puede hacer un alto y esperar a que los otros terminen.

II. Le pide a cada trío que seleccionen al miembro que participará como miembro A, B o C.

III. Se separan temporalmente a los participantes según el papel A, B o C que les haya tocado. Distribuye el instructor la Hoja de Instrucciones adecuada y hay una breve sesión de preguntas y respuestas acerca de las indicaciones. Cuando habla con los participantes A, el instructor sugiere una lista de temas probables para la discusión entre los tríos. Se les distribuyen las hojas de papel y los lápices a los participantes C para que sean ellos los que anoten. Los equipos reciben instrucciones en cuanto a que no deben mostrar sus indicaciones a miembros de otros equipos de tres.

IV. Los participantes regresan para formar sus tríos originales y empezar el proceso según instrucciones. El proceso tiene una duración mínima de dos minutos y máxima de diez.

V. En el tiempo asignado, los miembros A, B y C sabedores ya de sus funciones regresan para reunirse con sus tríos. El instructor pide que todos los miembros de cada equipo compartan sus percepciones, sentimientos, pensamientos y observaciones acerca del proceso. Cada grupo recibe lápices y papel para hacer una lista de sentimientos experimentados por cada uno de sus miembros. (Este punto se lleva aproximadamente diez minutos).

VI. El instructor da indicaciones para que se vuelva a formar un solo grupo.

VII. Pide a los participantes A que hagan una lista de las conductas que observaron durante la actividad de su equipo. (Todos los participantes pueden ayudar en la formación de la lista). Luego los miembros B hacen una lista de sus sentimientos y percepciones relacionadas con el proceso del equipo. Luego los participantes C ofrecen sus observaciones de los comportamientos no verbales. Se pide que los miembros A y B hagan una evaluación de los efectos de sus anotaciones.

VIII. El instructor explora los sentimientos que los participantes B experimentaron y discute otras situaciones en las que ellos hayan sentido lo mismo.

IX. El instructor conduce una discusión sobre algunas de las causas que obstaculizaron la comunicación, la forma en que la frustración afecta las

percepciones, como reacciona la gente cuando se siente frustrada, como maneja su propia frustración y la forma en que uno puede causar frustraciones.

X. Posteriormente el instructor solicita que los participantes nombren grupos o individuos que muestren comportamiento como participantes A, B y C. El instructor los ayuda a hacer comparaciones entre profesiones o en diversos grupos de gente.

VARIANTES:

I. La lista de temas escogidos por los participantes A pueden variar considerablemente en el enfoque de su contenido. Los artículos deberán reflejar el interés común del grupo y deberán ser temas sobre los cuales los participantes puedan fácilmente conversar.

II. En lugar de formar grupos de tres o tríos para la actividad, pueden ser grupos de seis personas. Las direcciones serán las mismas, sólo que habrá dos participantes A, dos B y dos C. (o alternativamente, podrán ser dos A, dos B y dos C.)

III. Esta dinámica puede seguirse con una actividad que ayude a los participantes a manejar su frustración y evitar ser causa de frustración en la comunicación.

4.7.7 Yo lo miro así

OBJETIVO:

- I. Analizar el elemento subjetivo en la comunicación.
- II. Ejercitar la descripción.
- III. Analizar las consecuencias de la comunicación fragmentada

TAMAÑO DE GRUPO:

De 20 a 30 participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

30 minutos aproximadamente.

MATERIAL:

Un libro u otro objeto que reúna características semejantes para el desarrollo del ejercicio.

LUGAR:

Un lugar suficientemente amplio que permita que los participantes puedan salir del salón y estar sentados en un círculo y pararse enfrente del grupo.

DESARROLLO:

- I. Se piden tres voluntarios que salgan del salón donde está reunido el grupo.
- II. Se les pide que hagan una descripción objetiva de un libro. Cada uno va a describir al grupo sólo una parte, sin ponerse de acuerdo entre ellos de cómo lo van a describir y sin poder mencionar el nombre de la parte.
- III. Luego uno por uno pasan frente al grupo a describir la parte que le tocó del objeto.
- IV. El grupo debe adivinar a qué objeto se están refiriendo los compañeros. Deben explicar qué cosas los hizo pensar en el objeto que dijeron.
- V. Con este ejercicio se puede analizar las diferentes interpretaciones que se pueden dar a una misma cosa, dependiendo de cómo se lo mire. Cómo el conocimiento o comunicación parcial lleva a tener ideas equivocadas.
- VI. Se puede analizar la capacidad de descripción y observación. Ver cómo estos elementos se dan en la vida cotidiana: en las noticias, comentarios, chismes, opiniones, etc. Y afirmar la importancia de tener una información completa y objetiva antes de emitir una opinión sobre algo.

4.7.8 Organización y comunicación interpersonal

OBJETIVO:

- I. Realizar un análisis profundo de los efectos de comunicación de los tres estados del YO: Padre (P) Adulto (A), y niño (C).
- II. Vivenciar cada uno de estos tres estados del YO en situaciones de confrontación .
- III. Observar las diferentes Transacciones con base en los tres estados del YO.
- IV. Explorar los beneficios de operar de un estado del YO adulto en situaciones de confrontación.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Ilimitado. Distribuidos en subgrupos de 4 participantes cada uno.

TIEMPO REQUERIDO:

120 minutos aproximadamente.

MATERIAL:

- I. Una copia de la Hoja de los ejemplos de Comportamiento AT para cada participante.

II. Una copia de cada uno de los cuatro papeles de caracterización de la Hoja de Roles AT.

III. Una copia de la Hoja de Observación AT para cada participante.

IV. Rotafolio, plumón o marcador.

LUGAR:

Suficiente espacio para que cada subgrupo pueda actuar su papel sin perturbar a los otros subgrupos.

DESARROLLO:

I. El instructor presenta las diferentes maneras de explorar y confrontarse unos a otros dentro de la Teoría del Análisis Transaccional.

II. El instructor distribuye una copia de la Hoja de ejemplos de Comportamiento AT a cada participante. Mientras los miembros de grupo practican por turnos leyendo los guiones, con apropiada entonación y expresión vocal, hasta que todos los guiones hayan sido leídos en voz alta. El instructor utiliza esta oportunidad para entrenar a los participantes y enfatizar los puntos tratados durante la conferencia.

III. El instructor divide a los participantes en grupos de cuatro personas cada uno. Cada grupo de cuatro, más adelante, se dividirá en dos parejas, designadas como pareja A y pareja B.

IV. El instructor indica a los participantes que habrá cuatro diferentes situaciones en los papeles que representarán y cuatro diferentes Transacciones dentro de cada situación. Cada uno de los actores tendrá oportunidad de practicar durante estas representaciones, diferentes Transacciones del AT con cada uno de los estados del YO (Niño, Padre y Adulto)

V. El instructor distribuye una copia de la Hoja del Observador AT a cada participante y leerá en voz alta las instrucciones.

VI. El instructor entonces distribuye a la pareja A y B la copia de la Hoja de Roles AT que les corresponde. Antes de comenzar la representación las parejas leerán el guión y el instructor les indica que no pueden enseñar sus Hojas del guión a los otros.

VII. El instructor anuncia el comienzo del Período uno, Transacción 1, e instruye a cada pareja A para que actúen su papel mientras que la pareja B los observa. Después de dos minutos, el instructor indica a los actores que continúen en los estados del YO indicados por la Transacción 2. Después de otros dos minutos, les pide que cambien a la Transacción 3, y así sucesivamente. Después de que todas las Transacciones han sido actuadas. (Ocho a diez minutos). El instructor anuncia el término del tiempo y les da instrucciones a los actores y a los observadores para que comenten unos a otros que estados del YO estaban representando durante cada Transacción. El instructor nuevamente les indica que no se muestren entre sí las Hojas de los papeles.

VIII. El instructor anuncia el comienzo de la representación del Segundo Período e instruye para que cada uno de la pareja B represente su papel mientras que la pareja A actuarán de Observadores. Cada una de las cuatro Transacciones es realizada, como en el paso VII.

IX. Después de que la representación dos han sido terminadas, el instructor indica nuevamente que cada representación termina con una interacción adulto-adulto. Vuelve a leer en voz alta la descripción del comportamiento adulto de la Hoja de ejemplos de Comportamientos AT y les remarca que la conducta adulta es cuando una persona soluciona el problema.

X. Los cuatro miembros de cada grupo discutirán: Sus sentimientos acerca de los diferentes papeles de AT, sus reacciones con la otra persona en los diferentes estados del YO y la conciencia que tuvieron ellos mismos durante las representaciones de sus papeles.

XI. Todo el grupo es reunido nuevamente para discutir las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles son las consecuencias de las Transacciones: Niño - Padre o Padre - Niño?

2.- ¿Cuáles son las consecuencias en las Transacciones de Adulto - Adulto?

3.- ¿En qué ayuda u obstaculiza emplear Transacciones Adulto - Adulto en diferentes situaciones de confrontación?

El instructor recoge las respuestas generadas de la pregunta tres.

XII. El instructor indica a los miembros del grupo a escoger un compañero y generar estrategias para enfrentarse a situaciones cotidianas en el nivel Adulto - Adulto aplicando el contenido de las respuestas generadas por el grupo.

VARIANTES:

I. Las parejas pueden ser formadas también por grupos de cuatro. Estas dos parejas pueden actuar todos los papeles de las interacciones y proporcionarse mutuamente retroalimentación. Pueden formarse grupos de tres y dividirse entre un observador y dos actores que rotarán los papeles para cada una de las cuatro situaciones.

II. El que adivine primero el papel del YO que se está representando puede representar el siguiente papel.

III. Las actuaciones pueden desarrollarse sin que el instructor detenga el proceso en cada etapa.

IV. El contenido de los papeles puede ser cambiado para que representen situaciones más típicas.

4.7.9 Comunicación asertiva

LA AVENTURA

OBJETIVO:

- I. Estimular y propiciar el manejo asertivo de la autoimagen.
- II. Incrementar el desarrollo de la fantasía de los participantes
- III Descubrir nuevas facetas del potencial individual.

TAMAÑO DE GRUPO:

20 personas.

TIEMPO REQUERIDO:

60 minutos.

MATERIAL:

Ninguno.

LUGAR:

Un salón confortable que permita a los participantes conversar.

DESARROLLO

I. Se les pide a los participantes un momento de abstracción. Que se ubiquen entre su olvido y su recuerdo.

II. Es indispensable una remembranza. Un suceso en el cual, de alguna manera, se hayan visto involucrados y que les haya dejado gratas memorias.

III. Que se ubiquen en esa ocasión en que al ocurrir tenía un protagonista único, que eran ellos, cada uno de los participantes.

IV. Localizado ese acontecimiento, se les pide que lo vean como la mayor aventura que ser humano haya podido tener, tratando de traducirlo en palabras, a manera de un pequeño cuento.

V. Se les aclara que nadie sabrá si aumentan fantasiosamente el suceso o no; la cuestión es contarlo; referirlo a sus compañeros.

VI. Se da un cierto tiempo para acomodar los recuerdos y la fantasía y se principian espontáneamente las narraciones.

VII. Al concluir las aventuras, se propicia la reflexión sobre el sentir de los participantes.

VIII. Se llega a conclusiones.

4.7.10 Escucha activa

ADIVINE LA FRASE

OBJETIVO:

I. Facilita la ejemplificación sobre la importancia de escuchar activamente.

II. Resalta la importancia de la comunicación no verbal en los procesos de interrelación humana.

TAMAÑO DE GRUPO:

30 participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

30 minutos.

MATERIAL:

Ninguno.

LUGAR:

Un salón suficientemente amplio que permita a los participantes formar grupos.

DESARROLLO

- I. El instructor explicará el ejercicio y pedirá que se formen 3 subgrupos.
- II. Dará a 2 de los subgrupos una frase escrita en una tarjeta, la cual deberá transmitirse a los otros grupos.
- III. Únicamente se pueden utilizar ruidos y/o gestos para transmitir la frase. No se permite hablar.
- IV. Un grupo ejercerá como observador, sin posibilidad de participar en la adivinanza, juzgará el manejo de la información de los otros equipos para fines de retroalimentación.
- V. El grupo que tiene que adivinar la frase puede formular preguntas al actor, siempre que estas sólo se contesten "sí" o "no" de manera mímica.
- VI. Los dos equipos competidores tendrán un turno para transmitir y un turno para adivinar.
- VII. Al finalizar los dos turnos de cada equipo, se pide a los observadores que expongan sus comentarios.
- VIII. En mesa redonda se analiza el desarrollo del ejercicio y se sacan conclusiones enfocadas a resaltar la importancia de la comunicación no verbal, del escuchar con atención y del adecuado manejo de las preguntas.

4.7.11 Comunicación no verbal

BEBÉS

OBJETIVO:

- I. Permite a los grupos un acercamiento de sus integrantes a nivel emocional, evitando el uso de palabras.
- II. Ayuda al estudio de la comunicación no verbal.
- III. Incrementa la confianza de los participantes al permitir una libre expresión de sentimientos.

TAMAÑO DE GRUPO:

20 personas.

TIEMPO REQUERIDO:

20 minutos.

MATERIAL:

Ninguno.

LUGAR:

Un salón amplio e iluminado, con alfombra confortable.

DESARROLLO:

- I. El instructor propicia la reflexión sobre las formas en que los bebés manifiestan sus emociones y sentimientos.
- II. Después se les dice a los participantes que, procurando reproducir el comportamiento de un bebé: caminando a gatas, balbuceando y sin proferir palabra alguna, a lo mucho sonidos guturales, se muestren entre sí su afecto, a manera de identificación y presentación.
- III. Se les dan ocho a diez minutos para la experiencia y se pasa a discutirla.
- IV. Es recomendable poner particular énfasis en cómo sintieron su papel individual y el de sus compañeros, en términos de representaciones o desempeños logrados, y qué sentimientos despertó esto mismo en cada participante.
- V. Se llega a conclusiones.

4.7.12 Confiando en nuestro organismo

OBJETIVO:

- I. Conocer la diferencia que existe entre ideas y conceptos y relacionarlo con la autoestima.
- II. Comparar los modelos físicos y emocionales que se reflejan en la autoestima.
- III. Ayudar a los participantes a entender el significado de consultar al organismo para nuevas informaciones y conceptos.

TAMAÑO DE GRUPO:

25 participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

35 minutos.

MATERIAL:

Una zanahoria por participante.

LUGAR:

Un salón amplio que permita a los participantes discutir libremente.

DESARROLLO:

I. El instructor da a los participantes un trozo de zanahoria y les pide que la coman como ellos acostumbran hacerlo.

II. Terminada la actividad anterior el instructor les da otro trozo de zanahoria y les pide que lo mastiquen hasta que esté líquido y que entonces lo traguen.

III. El instructor les pide que describan la sensación que tuvieron al comer la zanahoria lentamente, y cómo creen ellos que es el mejor procedimiento para asimilarla.

IV. El instructor comenta a los participantes que la forma o estilo de comer se relaciona íntimamente con la de asimilar nuevas ideas, nueva información y nuevos conceptos.

V. El instructor divide a los participantes en grupos de cuatro y les pide que comenten la comparación que existe entre su forma de comer con la de tomar nuevas ideas. Algunos pueden decir "Trago rápidamente sin masticar"; "Mastico rápidamente sin saborear"; "Mastico lentamente antes de tragar sin saborear", o "Mastico antes de tragar y disfruto su sabor".

VI. El instructor puede pedir a los grupos que también comenten los efectos que tienen en el organismo: ¿Cuál método permite asimilar mejor?

VII. En el caso de relacionar este ejercicio con autoestima se le pide a los grupos que sugieran qué autoconcepto podrá tener una persona que come rápidamente o que trago sin masticar y lo hace de la misma manera con las ideas o información. Podrán decir frases como: "Acepto todo lo que me dicen", " No puedo discriminar", " Lo tomo tal cómo viene", "Soy capaz de decidir qué es lo que acepto o qué rehúso por mi mismo", etc.

VIII. En sesión plenaria el grupo comenta la vivencia.

4.7.13 Un potpurri

Aquí se presentan varias experiencias que pueden emplearse para romper el hielo en reuniones para entrenamiento de relaciones humanas. Estas ideas para poderse conocer pueden utilizarse en laboratorios, conferencias, clases o en otras reuniones de grupo.

1. SUPERLATIVOS: Se pide a los participantes que estudien detenidamente la composición del grupo y que escojan un adjetivo superlativo que los describa en relación con los demás integrantes. (Ejemplos: más joven, más alto, más cerrado). Luego dicen el adjetivo, lo explican y verifican la exactitud de sus propias percepciones.

2. HOGAR: Consiga un plano grande de la ciudad, fjelo en la pared y pídale a cada participante que escriba su nombre y dirección en el lugar adecuado del plano. (Mientras habla de su hogar, está descubriendo cosas importantes de sí mismo).

3. DEMOGRAFÍA: En un pizarrón, el grupo puede enlistar todos los datos que les interesa conocer de los demás, tales como edad, estado civil, antecedentes de educación, etc. Por turno, los participantes dan estos datos.

4. SUPOSICIONES PROGRESIVAS: Ponga papeles de rotafolio en la pared, uno para cada participante. Los miembros del grupo escriben su nombre en las hojas y luego siguen cuatro etapas de auto apertura. Primero, cada uno

escribe su letra favorita (A, B, C, etc.) en la hoja que le corresponde, regresa a su lugar y explica porqué hizo dicha elección y los demás hacen preguntas. En las etapas dos a cuatro, hablan de su palabra favorita, su frase preferida y finalmente su oración favorita.

5. DISEÑO: Se forman dos subgrupos para hacer una tormenta de ideas sobre como llegar a conocerse, eligen un representante cada uno y estos se reúnen en el centro del cuarto para planear una actividad para romper el hielo.

6. DIBUJANDO UN SALÓN DE CLASES: Los participantes reciben papel y lápiz y se les dan instrucciones para que dibujen un salón de clases. Tienen cinco minutos para trabajar en forma privada durante esta fase. Después que todos han terminado ponen sus dibujos al frente y circulan alrededor del cuarto SIN HABLAR. (Diez minutos). Se pide que pasen con aquellas personas, dos o tres, que hayan encontrado interesantes para que hablen con ellas. Luego se forman subgrupos para que discutan el contenido del dibujo y lo informen después a todo el grupo.

4.7.14 Mis máscaras

OBJETIVO:

- I. Permitir un mayor conocimiento intergrupal.
- II. Propiciar la apertura de la personas ante una realidad.
- III. Explorar el juego de papeles que las personas suelen realizar con sus semejantes.

TAMAÑO DE GRUPO:

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO:

45 minutos.

MATERIAL:

- I. Dos cartoncillos recortados en forma de silueta de una máscara, para cada participante, en blanco.
- II. Marcadores de colores.

LUGAR:

Un salón amplio y bien iluminado .

DESARROLLO:

I. Se introduce el ejercicio con una explicación de lo que es una máscara y cómo del rito pasó al teatro y por extensión, a los personajes de la vida cotidiana, bajo la noción de persona.

II. Se les entrega el recorte de cartoncillo que perfila una máscara y se les indica dónde están los colores, con que pueden "maquillar su máscara".

III. Se les pide entonces que en el anverso del cartoncillo, maquillen la máscara del personaje, que no se trata de revisar sus habilidades pictóricas, sino que a través del colorido y líneas, den el efecto de la características básicas de actitud de ese personaje.

IV. Asimismo, que en el otro cartoncillo, maquillen la máscara del personaje que desearían ser.

V. Ya realizado el maquillaje de las dos caras, se les pide que hagan una presentación detallada de cada personaje y por qué estiman, cada uno de los participantes, haber adoptado estos personajes y qué beneficios les han conllevado.

VI. Al terminar la presentaciones se procesa el ejercicio, para llegar a conclusiones.

4.7.15 Tarjetas de colores

OBJETIVO:

Formar grupos en poco tiempo.

TAMAÑO DE GRUPO:

25 participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

35 minutos.

MATERIAL:

Tarjetas de colores, una por participante. (El color de las tarjetas está repetido varias veces, según el número de integrantes que se quiera dar a los equipos).

LUGAR:

Un salón suficientemente iluminado y amplio.

DESARROLLO:

I. A medida que van llegando los participantes van recibiendo una tarjeta de color.

II. Una vez que han llegado todos, el instructor pide al grupo que formen un círculo. Les explica que mientras van girando los interrumpirá con una palmada. En ese momento deben formarse los equipos según el color de sus tarjetas.

III. El grupo realiza la dinámica.

IV. Una vez formados los equipos desarrollan la siguiente actividad: cada participante se presenta, eligen un moderador, un secretario, un nombre y una porra o himno para el equipo.

V. Los equipos se presentan y se premia con un aplauso su participación.

4.7.16 Planeación de acciones

OBJETIVO:

Establecer un clima positivo y un espíritu de cooperación entre las personas que trabajarán juntas en un proyecto futuro; introducir el trabajo en equipo a la actividad de los grupos.

TAMAÑO DE GRUPO:

De 25 a 30 participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

De 40 a 60 minutos.

MATERIAL:

Rotafolios y plumones para cada grupo.

LUGAR:

Un salón amplio que permita a los participantes reunirse en grupos y presentarse al grupo.

DESARROLLO:

1. Divida al grupo en equipos de 4 a 6 personas cada uno. (Este agrupamiento se puede hacer de acuerdo con los departamentos de la empresa o sobre una estricta base aleatoria y de convivencia).

II. Pida al grupo dedicar los primeros 10 minutos a crear una imagen mental colectiva, en forma oral, de cuál sería, de preferencia, su situación de trabajo dentro de un año (por ejemplo, "¿Cuál sería el resultado potencial de un punto de vista positivo?" Luego, pida al grupo que haga un esbozo de plan de acción en que enumeren los aspectos que están, directa o indirectamente bajo su control y que se deben alcanzar el año siguiente para lograr la imagen total.

III. Ahora, haga que cada equipo presente un informe breve a todo el grupo.

IV. Se les aplicarán las siguientes preguntas:

¿Qué tan factible es su plan total? ¿Habrán alcanzado esos objetivos deseados dentro de un año a partir de hoy?

2. ¿Qué factores pueden impedir que usted alcance el éxito? (Falta de consenso entre el objetivo y el plan; falta de recursos; eventos.)

¿Con qué frecuencia hará usted una evaluación de sus adelantos rumbo al objetivo?

4.7.17 Para hacer un repaso

TEMAS AL VUELO

OBJETIVO:

Hacer que los participantes adquieran práctica en dar respuestas rápidas y la oportunidad de hacer una exposición o "presentación" espontánea con un mínimo de tiempo para prepararla.

TAMAÑO DE GRUPO:

20 participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

De 10 a 15 minutos.

MATERIAL:

Tarjetas en blanco 3 X 5.

LUGAR:

Un salón amplio que permita a los participantes desarrollar un tema frente al grupo.

DESARROLLO:

I. Esta actividad se puede emplear como adiestramiento para exposiciones orales. Se prepara una serie de tarjetas de 3 X 5, cada una con una palabra escrita (los ejemplos son "Aprendizaje", "Evaluación", "Objetivos", "Ayudas Visuales", etc.).

II. El instructor toma una tarjeta cualquiera y se dirige a un asistente, al azar. Esa persona se debe poner de pie y dar una charla improvisada de 60 segundos acerca del tema que se le asignó. Se repite el procedimiento con todos (o algunos de) los participantes. Los temas, por supuesto, dependen de la naturaleza del seminario. También se pueden utilizar ensayos críticos.

III. Para iniciar una discusión, se les aplican las siguientes preguntas:

1. El nerviosismo es natural con estas asignaciones "al vuelo". ¿Qué podemos hacer para disminuir esos temores?

2. Recuerden, ¿qué fue lo primero que pensaron cuando se mencionó su nombre?

3. ¿Cuáles son algunas claves mentales que pueden ayudar a "catalogar" o preparar una respuesta organizada?

4.7.18. La liga del saber

OBJETIVO:

- I. Reforzar el aprendizaje de un tema.
- II. Evaluar la comprensión de un tema.

TAMAÑO DEL GRUPO:

Indeterminado

TIEMPO REQUERIDO:

Una hora.

MATERIAL:

Ninguno.

LUGAR:

El aula donde se esta sesionando.

DESARROLLO:

- I. El instructor debe preparar previamente una serie de preguntas sobre el tema que desea reforzar o evaluar.
- II. El instructor forma subgrupos según el número de participantes.

III. Se establece el orden de participación de los subgrupos; asimismo cada subgrupo establece el orden de participación de sus integrantes.

IV. El instructor inicia con una de las preguntas que tiene elaborada

V. Tendrá que responder el miembro del equipo que le corresponda en el orden de participación. En caso que no pueda responder, los demás miembros del equipo tienen posibilidad de discutir entre si para dar la respuesta.

VI. Cada equipo tiene tiempo límite para responder (de 1 a 3 minutos).

VII. Cada respuesta correcta significa: cuando es contestada por la persona que le correspondía en el equipo, y de un punto cuando es respondida en la segunda oportunidad del equipo.

VIII. En caso que el equipo que le corresponda no contestara correctamente, cualquiera de los otros equipos (el que lo solicite primero), lo puede hacer y de contestarla correctamente se gana un punto.

IX. El equipo que tenga el mayor número de puntos es el que gana.

VARIANTES:

Es conveniente que las preguntas no sean dirigidas a la memorización de conceptos, sino a presentar problemas o situaciones concretas cuya respuesta requiere de la aplicación correcta de los conceptos, conocimientos, reglamentos, etc.

4.7.19 Dinámica de cierre

MIS ZONAS OCULTAS

OBJETIVO:

- I. Propiciar la comunicación intragrupal de manera espontánea y abierta.
- II. Permitir un conocimiento personal acerca de la percepción que el grupo tiene de uno.
- III. Para clausuras de eventos.

TAMAÑO DE GRUPO:

Ilimitado.

TIEMPO REQUERIDO:

Una hora.

MATERIAL:

Maskin tape, hojas tamaño oficio, lápices.

LUGAR:

Un salón amplio e iluminado que permita que los participantes puedan desplazarse.

DESARROLLO:

I. El instructor solicita que cada participante doble por la mitad un hoja tamaño oficio. En la parte superior de la hoja, anotarán la leyenda: **yo soy;** y dará 5 minutos para que los participantes anoten 10 características, que mejor definan su personalidad. No deberán hacer anotaciones en la parte inferior de la hoja. En seguida, en la parte inicial de la mitad inferior, anotarán la leyenda **creemos que eres;** se abren dos puntos y se deja en blanco.

II. Cuando todos los participantes tienen sus hojas elaboradas, se procede a colocárselas con cinta adhesiva en la espalda.

III. Se colocan de pie, con sus hojas adheridas, y el instructor indica que deberán permitir que todos los participantes realicen anotaciones en la parte final de la hoja donde muestren la opinión que tienen respecto de esa persona.

Deberá cuidarse que todos anoten en todas las hojas y reciban la opinión de todos los otros participantes.

IV. Vuelven a su lugar en la mesa, desprenden sus hojas y las leen de manera individual.

V. Al final cada participante, lee toda su hoja frente al grupo.

4.7.20 En busca de metas

OBJETIVO:

Identificar las fuerzas y debilidades y los pasos que se necesitan dar en el compromiso para lograr las propias metas.

TAMAÑO DE GRUPO:

25 participantes.

TIEMPO REQUERIDO:

35 minutos.

MATERIAL:

- I. Hojas de papel.
- II. Lápiz
- III. Un sobre para cada participante con el cuestionario de la Hoja de trabajo.

HOJA DE TRABAJO
EN BUSCA DE METAS

1. Voy a empezar ahora mismo con la siguiente meta personal _____
_____ con un primer paso de _____

2. Para (fecha) _____ comenzaré el siguiente paso para cambiar y
crecer en la dirección de mi meta personal porque ya tendré o habré
logrado, _____

3. Durante los siguientes 5 días, voy a agradecer una de mis fortalezas con

LUGAR:

Un salón suficientemente amplio que le permita al participante escribir y discutir.

DESARROLLO:

I. El instructor divide a los participantes en subgrupos de cuatro personas. Les distribuye dos hojas de papel, lápices y un sobre a cada participante.

II. El instructor les indica que escriban en una lista las cinco fuerzas que crean tener y que les ayudaría en sus metas personales. (Estas fuerzas pueden ser en el campo de habilidades, conocimientos, rasgos, valores, etc.). El instructor les indica a los participantes que después de escribir su lista la compartan con las tres personas de su grupo.

III. Una vez terminada la actividad anterior, el instructor les pide que escriban ahora en otra lista cinco debilidades y/o deficiencia posibles de corregir, como conocimientos aún no adquiridos, libros no leídos, actividades no experimentadas o habilidades no desarrolladas.

IV. Nuevamente, el instructor les indica a los participantes que compartan sus listas con las otras tres personas de su grupo.

V. El instructor les hará énfasis en la necesidad de ponerse metas. Pedirá que hagan otra lista de cinco pasos para el logro de estas (remediar

deficiencias, pulir y refinar habilidades o cualidades). Qué escojan una o dos metas y escriban en otra lista las barreras, trabas ú obstáculos que tienden a alejarlos de lograrlas.

VI. Cada participante irá mencionando a sus tres compañeros los pasos y obstáculos que cree tener para el logro de sus metas. Los demás le darán sugerencias de pasos a seguir, el orden de ellos para empezar ese mismo día y lo que va a lograr cuándo lo haga.

VII. Como último paso, el instructor pedirá a los participante qué en forma individual escriban un contrato consigo mismo.

VIII. El instructor solicita a los participantes sellen su sobre con su contrato adentro y les indica que pueden llevárselo a casa o intercambiarlo con algún compañero haciendo una cita para compartir sus logros, lo cual puede servir de motivación mayor.

IX. Los contratos pueden ser preparados entre el instructor y los participantes para ayudarlos a obtener metas personales.

X. En sesión plenaria los participantes comentan en grupo la vivencia.

4.8. Consideraciones generales

El empleo de Técnicas Grupales, dentro de un grupo escolar, presupone varias cuestiones:

Primero el replanteo del rol de maestro, el cual deja de ser el más importante, el dueño de la verdad, para pasar a ser un miembro más del grupo, un compañero cuya función específica será la de guiar al alumno en todo el proceso que lo lleve a adquirir el conocimiento por sí mismo, o bien la habilidad requerida.

Actualmente, de acuerdo con Roger y Moreno, se le considera un facilitador del aprendizaje; el maestro es el que ha de verificar la técnica que a su vez seleccione de acuerdo con el grupo al cual está dirigida, con los objetivos del programa, con el medio y con las circunstancias que estén presentes (el aquí y ahora), pues las Técnicas Grupales por sí solas no son la panacea.

En segundo lugar, es necesario que los contenidos del tema a desarrollar que se requieran tratar con técnicas grupales habrán de ser traducidos a experiencia para que puedan ser vividas como tales en el grupo, el cual ha de ser conformado como tal, antes de aplicar cualquier técnica.

Si los contenidos de aprendizaje están reunidos en áreas, si está definida la clase de experiencia por alcanzar, es fácil hacer coincidir la adquisición de una determinada experiencia con una determinada técnica grupal que la posibilite.

Es claro que no todos los aspectos a tratar pueden ser abordados con técnicas grupales, el instructor puede apoyarse en exposiciones, visitas a diferentes departamentos, pláticas con expertos dentro de la empresa y material audiovisual.

Varía, por consiguiente, el concepto de evaluación que habrá de aplicarse, no es lo mismo evaluar datos confiados a la memoria que una habilidad alcanzada, una nueva actitud o un nuevo conocimiento aplicado a la resolución de un problema determinado.

Podemos, entonces resumir diciendo que el éxito del aprendizaje por lo que a técnicas grupales se refiere, estará en relación directa con la capacidad y habilidad que tenga el maestro para seleccionar, organizar y aplicar convenientemente las técnicas seleccionadas o bien una combinación de ellas, acorde a la naturaleza del asunto, a la maduración de los alumnos a su propia experiencia en el manejo de la misma, sin olvidar desde luego las posibilidades didácticas que ofrezca el medio escolar y ambiental.

El aprendizaje será el resultado de la iniciativa y la experimentación del cursillista, asesorado por el desarrollador, quien bajo un enfoque de la Dinámica de Grupos, se convertirá en un verdadero conductor, auxiliado por las técnicas grupales.

Ya no más lecciones ni clases dadas, sino sesiones de trabajo bien planeadas, acorde a la naturaleza de la actividad y su importancia, sesiones productivas.

La mayor parte de las técnicas derivadas de la Dinámica de grupos, se pueden aplicar desde la organización general de la empresa hasta el trabajo en una sola área.

Capítulo 5

5.1. Capacitación y desarrollo

Diversos estudios de la American Society for Training and Development demuestran que toda cantidad que se invierte en capacitación y desarrollo genera ingresos equivalentes a tres veces el monto original.

5.1.1. El aprendizaje en los adultos

Mauro Rodríguez Estrada (1994) refiere en sus libros de la serie Capacitación Integral que:

- La capacitación de adultos funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencia, activo, participante y práctico. En rigor, nadie enseña a nadie. El punto focal no debe ser la enseñanza de un maestro, sino el aprendizaje de los miembros de un grupo.
- No se viene a aprender una cantidad "X" de conocimientos, sino también y sobre todo, actitudes, habilidades y conductas. El aprendizaje se traduce en desarrollo de habilidades y destrezas y en cambios de actitudes y conductas.
- Hay que crear una comunidad de aprendizaje entre los participantes; propiciar la dinámica de dar y recibir; vivir los procesos de experimentar, compartir.

interpretar, generalizar y aplicar. En el grupo cada uno será factor de cambio para los compañeros. Por ello el grupo es reducido.

- El conductor del aprendizaje no es un profesor, sino un facilitador, un animador, un coordinador. No es una figura de autoridad; no es "el que sabe" sino un colega que asiste y ayuda a una búsqueda común.

- El aprendizaje vivencial es significativo; la dirección no está dada con base en los programas de alguien, sino en los intereses de los estudiantes en el "aquí y ahora".

- Hay que tener presente una precaución: El aprendizaje que implica cambios en la organización de la propia vida tiende a ser percibido como amenaza. Es necesario estar preparados cuando surjan aquí y allá resistencias al cambio. Algunas de ellas abiertas, otras sutiles y enmascaradas.

- Independientemente de la intención que tenga la empresa al enviar a su personal a tal o cual seminario, esta capacitación queda diseñada para favorecer antes a los individuos que a las instituciones

Debido a que las características de los adultos son diferentes a las de los niños y jóvenes, es necesario conocerlas y distinguir las, ya que la capacitación es diferente a la educación impartida en las escuelas.

Entre las diferencias que tienen los adultos se encuentra la de aprender con mayor efectividad en diferencia de condiciones.

Ahora bien, haciendo éstas consideraciones debemos de notar también que a una persona adulta no se le despierta tan fácilmente el espíritu de aventura por el simple hecho de que se le proponga un desarrollo (supuesto educativo. Sino que aceptará mientras que a él le parezca una buena propuesta que satisfaga su visión y expectativas que le genere un desarrollo real, en lo individual y lo social, en lo laboral y lo familiar y en general en sus objetivos propios. Debido a las experiencias, opiniones, costumbres y preferencias así como actitudes de los adultos hacia el aprendizaje que han adquirido en el trayecto de su vida, generalmente son conservadores, porque han encontrado ya una manera personal de reaccionar y presentan resistencia al cambio cuando éste les es impuesto. De ésta manera y explicando el párrafo anterior, es difícil despertar su interés por aprender algo nuevo, si no se sienten que esto puede ayudarlos a resolver problemas en su trabajo o en su vida personal, o bien que los ayude a destacar entre sus compañeros o a progresar. Lo que se reduce a decir, que lo que les interesa es aprender sólo aquello que satisface una necesidad personal.

Muchos adultos piensan con frecuencia que el tiempo de aprender ya ha pasado. Si bien es cierto que con el paso de los años disminuye la destreza de los sentidos, la rapidez y precisión de los movimientos, y que esto puede ser una desventaja para aprender algunas cosas; también es cierto, que las experiencias acumuladas equilibran esas limitaciones. Y que con frecuencia los adultos aprenden de una forma muy diferente a la de los niños, ya que el aprendizaje que

se da es selectivo lo que permite confrontar los nuevos estímulos con experiencias pasadas; decidir y adoptar nuevas actitudes.

La subestimación de los adultos por su edad con respecto al aprendizaje, hace necesaria la demostración de sus capacidades de aprender, haciéndoles notar sus progresos. Por otro lado, obviamente no les agrada ser tratados como a colegiales y les son señaladas su deficiencias frente al grupo se sentirán incómodos y agredidos, ya que les interesa que sus compañeros tengan una buena opinión de sí. Cuidan su prestigio y su seguridad, por lo que también si se enfrentan a objetivos que consideran difíciles de alcanzar o que están fuera de sus posibilidades, tal vez no deseen intentar conseguirlos, por evitar el riesgo del fracaso.

Ahora bien, el aprendizaje en los adultos puede ser resumido así:

El adulto aprende cuando:

1. Se enfrenta a una situación nueva que le parezca un desafío
2. Esa situación esté de acuerdo con:
 - a. Sus necesidades
 - b. Sus posibilidades
 - c. Su preparación
 - d. Su capacidad

- e. Su madurez
- 3. Obtenga una satisfacción como puede ser:
 - a. La aprobación de los demás
 - b. Una agradable experiencia
 - c. Sentirse mejor con él mismo
- 4. Verifique y compruebe si ha logrado lo que se había propuesto
- 5. El clima de aprendizaje es sano desde los puntos de vista físico, psicológico y social
- 6. Existe un conocimiento previo de los objetivos de la capacitación y se sirve de motivación
- 7. Se garantiza el máximo aprovechamiento del tiempo
- 8. El ambiente propicia el éxito

Ahora bien, es muy importante recordar que además de las características comunes de todos los adultos; que hay algunos rasgos personales que lo hacen único. Algunos de ellos son: su agilidad para comprender, sus conocimientos previos sobre el tema a tratar, sus dificultades para leer, su capacidad de trabajo en equipo, experiencia, costumbres, vicios o barreras en su forma de hacer las

cosas. También es importantes que perciba que está obteniendo buenos resultados, por lo que es importante que el instructor esté pendiente de éstos rasgos y que trate de integrar grupos homogéneos para obtener mejores resultados.

5.2. Pasos a seguir

Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles. Para muchos efectos prácticos, las actividades de capacitación y desarrollo resultan prácticamente equivalentes.

La mayor parte de las organizaciones medianas y grandes pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores efectúen un análisis de necesidades para cada curso específico con objeto de determinar si es verdaderamente necesario y, en tal caso, qué debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores planean el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporan tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Al mismo tiempo, constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal. De hecho, el desarrollo de los recursos humanos conforma uno de los retos más nobles y significativos para el profesional del siglo XXI.

No es suficiente impartir capacitación; incluso en los casos en que se llevó a cabo una cuidadosa evaluación de las necesidades, los capacitadores evalúan el efecto que logran con sus actividades. Con frecuencia la administración de exámenes antes y después del curso o programa de capacitación sirve para evaluar tanto los conocimientos adquiridos como el grado de transferencia efectiva de la labor.

Aún después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar. Es el equilibrio entre la aptitud individual y las necesidades del

puesto: La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación y el entrenamiento auxilian a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades del desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Como resultado de esa situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo. A causa de la sutil diferencia de grado que existe entre capacitación y desarrollo, ambos aspectos se consideran juntos durante este capítulo y se señalan las diferencias significativas donde ello resulta relevante.

Considerada desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo se vuelve muy imprecisa. Aunque ambos no llegan a ser términos equivalentes, siempre hay un dato inequívoco en todos los casos. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización. Son muchas las razones para brindar capacitación.

Cada vez es más común ver a un adulto de más de 40 años que vuelve a las aulas universitarias. Desde los casos de hombres y mujeres sencillos que a mitad de su vida emprenden la ardua tarea de aprender a leer y escribir hasta el caso de individuos geniales como Tomás Alva Edison, quien inició sus estudios de botánica a la edad de 80 años; desde el mensajero que cruza toda la ciudad en la mañana para tomar una clase de contabilidad hasta el ejecutivo que dedica unas horas nocturnas a su pasión por la astronomía, el hombre moderno padece una intensa curiosidad y su indomable afán inquisitivo. Con toda probabilidad los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a que pertenecen.

Podemos referir los beneficios de la capacitación

- ❖ **Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones**
- **Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas**
- **Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles**
- **Eleva la moral de la fuerza de trabajo**
- **Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización**
- **Crea una mejor imagen**
- **Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza**

- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.

- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- ❖ Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la

organización:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla el sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- ❖ Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y

adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos

campos

- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje

- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

Definitivamente ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la universal sed de conocimientos que se experimenta en el nuevo siglo.

A fin de sacar provecho de los beneficios mencionados, tanto los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

La secuencia que se recomienda seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. El capacitador debe evaluar las necesidades de los empleados y la organización a fin de lograr los objetivos de su labor.

Una vez determinados los objetivos deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para crear un programa efectivo.

5.3. Detección de necesidades de capacitación

Mediante un cuestionario aplicado a todos los miembros de una empresa, el psicólogo muestra los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá afrontar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presentan, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación o detección de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos retos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Presionadas por un nivel de competencia que no existe en otros campos y obligadas por la índole misma de su trabajo, las compañías de seguros debieron instalar computadoras personales en números muy superiores –relativamente hablando– a los de muchas otras industrias. Ello obligó a estas compañías a

capacitar a un gran número de personas en el uso de computadoras personales. Visto desde muchos ángulos, el que una compañía consiga capacitar a su personal es factor para mantener su posición relativa en el mercado. Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, suele requerir el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semipreciosa constituye un ejemplo de esta circunstancia. Tanto los joyeros como el personal de venta pueden recibir capacitación a fin de producir y vender esta nueva línea. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación diferente.

Independientemente de estos desafíos, la detección de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados y, por tanto constituyen otra fuente de información. No obstante, es posible que empleen los cursos de capacitación para "librarse" por un tiempo de una persona conflictiva,

"esconder" personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de personal con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia o justificación de la demanda. De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación. Incluso en los casos en que los empleados pueden proponerse espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no garantizaban que sus cursos se adaptasen a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos.

Uno de los enfoques de evaluación consiste en la identificación de tareas. Los capacitadores comienzan por evaluar la descripción de un puesto determinado para identificar sus principales tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa muestran mayor tendencia a considerarlo relevante y por tanto adoptan una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

La técnica de participación total del capacitador y del capacitado es un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Se pide, por ejemplo, a un grupo de 10 a 15 capacitadores, incluyendo gerentes o supervisores, que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se solicita a cada persona que exprese sus ideas y se registra en un rotafolios cada aportación.

El moderador sencillamente escribe las sugerencias, sin permitir elogios, críticas o/ni discusiones, hasta que registra todas las ideas. A continuación los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Los capacitadores se mantienen alertas para detectar otras fuentes de información que pueden indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen en relieve problemas que deben resolverse mediante programas de capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño. Independientemente de cómo se efectúa la detección de necesidades, este paso es esencial para que los otros pasos descritos en la figura anterior se desenvuelvan bien, ya que dependen de

una evaluación adecuada. Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el capacitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean ideales.

5.4 Costo-beneficio de la capacitación

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

Lara di Lauro (Citado por Romero, 1999) dice que una inversión es la asignación de determinados recursos para la ejecución de un proyecto, lo que significa comprometer capital, mano de obra, tiempo, que a su vez se traduce en un sacrificio o privación inmediata, en espera de un beneficio futuro, menciona que el análisis costo-beneficio es una herramienta útil en la toma de decisiones y un instrumento auxiliar de evaluación de la alternativa seleccionada al permitir llegar a establecer la rentabilidad real de una acción. El análisis costo-beneficio puede y debe aplicarse en todos los campos de especialización.

Stoikov V (1975) considera como base teórica del análisis costo-beneficio: invertir es asignar recursos disponibles a una actividad, para cosechar beneficios en algún momento del futuro. Los beneficios adoptan la forma de producción de bienes y servicios en el más amplio sentido de la expresión. La justificación de los

costos de una inversión son los beneficios que se obtienen comparados con los que podrían haberse obtenido utilizando los recursos en otra actividad. Se dice que una inversión está justificada, cuando los beneficios que de ella se espera son superiores a los costos.

Es importante tener en cuenta que por las características del adiestramiento, resulta difícil identificar y controlar todos los aspectos de costo beneficio, ya que no solo implica el costo de los materiales, la renta del espacio para capacitar, los honorarios del instructor, sino también tendría que calcularse lo que el participante dejó de producir por el hecho de asistir al curso. Algunos estudios evalúan programas específicos, pero no ahondan en costos ni beneficios tampoco entran a considerar si las ventajas estimadas de un programa se derivan de la calidad de instrucción o más bien de la disponibilidad de oportunidades de empleo. (Guzmán y Mesdraje, 1984)

5.5. Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. Por ejemplo, dos objetivos razonables para un empleado que vende boletos de avión en una agencia de viajes serían:

1. Proporcionar información respecto a los vuelos en un lapso no mayor de 30 segundos
2. Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada en un lapso no mayor de dos minutos

Objetivos como éstos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

5.6 Contenido del programa

El contenido del programa se determina de acuerdo a la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.

5.7. Pautas de aprendizaje en el desarrollo del personal

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. El aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. Sin embargo, a partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, el empleo de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios del aprendizaje humano (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de la manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva:

- ✓ **Participación:** El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido

durante más tiempo. Por ejemplo, la mayoría de las personas siempre recuerda como andar en bicicleta porque participa activamente en el proceso de aprendizaje

- ✓ **Repetición** aunque no se considere muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave para que puedan recordarse durante la evaluación. Caso todas las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.
- ✓ **Relevancia** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los capacitadores experimentados suelen explicar el propósito general de una labor, tarea o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la de seguir los procedimientos correctos.
- ✓ **Transferencia** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, los pilotos casi siempre se entrenan en simuladores de vuelo porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador

permiten a la persona que está capacitándose transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

- ✓ **Retroalimentación** La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación. Los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, El aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

5.8. Enfoques de capacitación y desarrollo

Antes de pasar a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser tomado por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y alcanzar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- El contenido del programa
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuente
- Las preferencias y la capacidad del capacitador
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él. En esta tabla puede verse una lista de las técnicas que más se utilizan y el principio de aprendizaje que implica. Algunas técnicas hacen uso más efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso los enfoques que utilizan pocos principios de aprendizaje, como la lectura o la conferencia, constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande. El capacitador debe conocer cada una de las técnicas descritas con el fin de seleccionar la más adecuada para cada caso.

5.9 Instrucción directa sobre el puesto

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los principios que se muestran en la tabla. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

5.10 Capacitación en el sitio de trabajo.

La instrucción directa sobre el puesto consta de varias etapas. Primero se brinda a la persona que recibirá la capacitación de una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que pueda copiarse. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. Enseguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Por último se pide a la persona que se está capacitando que lleve a cabo el ejercicio o la labro sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudar y aspectos que se pueden mejorar.

5.11 Rotación de puestos

Con el objeto de que sus empleados adquieran experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias o incapacidad

por maternidad. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere son ventajas importantes de la rotación de puestos.

5.12 Relación experto-aprendizaje

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro" y un aprendiz ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia del trabajo. La relación experto-aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

5.12.1 Conferencias y presentación de videos

Las conferencias personales impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Por lo general las conferencias permiten economizar tiempo y recursos los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al término de la exposición.

5.12.2 Audiovisuales y capacitación

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación más que, dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida, resulta muy diferente de los otros: las divulgaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores toman una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar a los gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por ensayo y error resultan muy costosos.

5.12.3 Entrenamiento en simuladores

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización de materiales y retroalimentación.

5.12.4 Role Playing y dramatización

La técnica de role playing o dramatización obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercancía y al despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les solicita que realicen una actividad común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia hacia las

diferencias individuales. Esta técnica se emplea para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica conduce a sesiones en que los empleados practican habilidades de especial trascendencia, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

5.12.5 Estudio individual y aprendizaje programado

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una

pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa; de lo contrario, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Con base en planteamientos teóricos muy similares a los que emplean los fascículos de instrucción programada, que consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa; si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error. Alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado gran difusión. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Puede utilizarse también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes tienen como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de ellos mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar los sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general un psicólogo sirve como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de

capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

5.12.7 Aprendizaje mediante la práctica

En ciertos campos profesionales sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. En el caso de muchas especialidades médicas, por ejemplo, únicamente el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo del bienestar y la salud de sus pacientes.

5.13 Evaluación de la capacitación y del desarrollo.

Álvarez M y col. (citados por Romero, 1999) mencionan que la evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta, resultado del adiestramiento, en los participantes. La capacitación y el desarrollo son un proceso de cambio. Gracias a él los trabajadores se desarrollan para mejorar su desempeño cotidiano y, algunas veces, cumplir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Ortiz Tetlacuilo (citado por Valencia, 1982) considera que la evaluación es una acción que tiende a obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que es adiestramiento tuvo sobre la conducta de los participantes, el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa. Quiere decir que mediante la evaluación puede determinarse el grado en que se han alcanzado los objetivos de un programa. Implica una valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados previamente establecidos.

El papel principal de la evaluación es ser un elemento de retroalimentación para el mismo subsistema de evaluación, para el sistema integral de adiestramiento y para el microsistema empresa.

Dentro del subsistema de evaluación también se contemplan actividades de seguimiento, las cuales sirven para realimentar los eventos de capacitación y su impacto en el desarrollo de la actividad cotidiana del trabajador, se seguirá el

análisis de la evaluación de los participantes, la comparación de los informales presentados por los instructores, la realización de actividades de seguimiento de los egresados y la modificación del sistema y los eventos si es necesario, para responder a las necesidades que se planteen.

Es necesario establecer las normas de evaluación antes de iniciar el proceso de capacitación. Se aplica a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos.

La fase de evaluación es de suma importancia en los programas de capacitación. Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer hasta qué punto los participantes o capacitandos alcanzan las metas educativas pre-fijadas.

La evaluación de un curso se centra en la comparación entre un nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados, antes de iniciarse la ejecución de las actividades, con el nivel de cumplimiento final.

Según Calderón C. (1992) aún cuando hay diversos métodos para evaluar los resultados de un curso, la gran mayoría se centra en la técnica conocida como *pretest-postest* utilizada más bien para cursos de tipo técnico o aptitudinales, ya que los motivacionales o actitudinales es difícil el diseño de técnicas para medir los cambios.

La técnica *pretest-posttest* mide las variaciones sufridas en el aprendizaje tomando puntos de comparación:

- *Pretest* Consiste en aplicar un cuestionario o prueba de habilidades para medir la situación en la que se encuentra el capacitando antes de iniciar el curso.
- *Posttest* Consiste en aplicar el mismo cuestionario o prueba después de realizado el curso.

La diferencia entre *pretest-posttest* proporciona el cambio logrado por la aplicación del curso.

Al elaborar este cuestionario, el instructor debe:

1. Elaborar preguntas de opción múltiple (preguntas cerradas) y guía de respuestas correctas
2. Ponderar el peso de cada tema y asignarle un número de preguntas adecuado
3. Considerar un mínimo de 20 preguntas y un máximo de 40
4. Señalar que el cuestionario es con fines exclusivamente de capacitación
5. Redactar en forma sencilla y clara las preguntas
6. Evitar respuestas obvias, ya sean correctas o falsas

7. Hacer una prueba piloto para probar la herramienta o hacerle las correcciones necesarias

En suma, si se ignora lo que saben los participantes antes de ser adiestrados, se desconoce la eficiencia real de la instrucción.

5.14 Resultados de la capacitación

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y proceso en general
2. Los conocimientos adquiridos mediante el proceso de capacitación
3. Los cambios en el comportamiento derivados del curso de capacitación
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en curso y el grado de transferencia efectiva. Muy pocos obreros, por ejemplo: ignoran el hecho de que al servir, transportar o manipular gasolina deben evitar fumar, provocar chispazos o trabajar en recintos cerrados. Un programa que se propusiera reducir los riesgos entre un grupo de obreros que manipulan gasolina podría medir el conocimiento impartido (verificando, por ejemplo, sus conocimientos sobre el movimiento de gases explosivos) Por otra parte, podría también medir el grado de transferencia efectiva a la labor (por ejemplo, mediante estadísticas de los accidentes producidos) en último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

5.15 Desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos –diferente de la capacitación para un puesto específico- va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

5.16 Obsolescencia del personal

El fenómeno de la obsolescencia describe el proceso que sufre un empleado (o un grupo de ellos) que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En campos como la medicina y la ingeniería, de cambios sumamente rápidos, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad.

Como en muchos otros campos, el profesional de los recursos humanos debe apelar en éste a toda su formación ética y su sensibilidad humana. La obsolescencia ocurre sobre todo entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones.

El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia. Despedir a un viejo y querido camarada o renunciar a las ventajas del progreso y la técnica moderna, sin embargo, no constituye siempre el problema, que puede —y debe— plantearse en forma activa. El progreso y la técnica moderna brindan la oportunidad de conservar y apoyar el desarrollo de camaradas viejos y queridos.

CONCLUSIONES

Uno de los aspectos más importantes en las organizaciones son los Recursos Humanos, pilar del desarrollo de las empresas por lo tanto, el psicólogo del trabajo juega un importante papel en el proceso de inducción, capacitación, actualización y adiestramiento del personal.

La instrucción requiere de personas que asuman el papel de facilitadores del grupo y su dinámica. Adicionalmente es importante el profesionalismo y estar siempre preparados, tener buenos hábitos de estudio así como una buena actitud ante la vida. Es decir, que teoría y práctica trabajan a la par en este proceso.

Es importante que el instructor sea empático y se conduzca con respeto.

Algunas recomendaciones que me gustaría compartir con los capacitadores en formación son:

Comenzar siempre el curso en la hora indicada, ya que si "esperamos a que llegue más gente" en realidad estamos castigando a los que se esforzaron por ser puntuales y estamos premiando a los impuntuales. Además de que da una mala impresión de nuestra actitud hacia el trabajo.

Para crear un clima de confianza resulta relevante llamarles por su nombre; esto puede hacerse pegando una etiqueta o poniéndoles un rótulo (por ejemplo una

tarjeta de 10 por 5 cms) donde anoten su nombre de pila o cómo les gusta que les digan.

Un principio ético y legal aceptado en el mundo hispanohablante es que la discriminación contra determinados grupos es socialmente inaceptable. Toda discriminación basada en factores como la religión, el credo político o la raza de los empleados es una burda transgresión de la ley y afortunadamente tiende a ocurrir con poca frecuencia en nuestro entorno cultural. No obstante, suelen darse otras variantes de la discriminación, como la que se practica en contra de las personas de sexo femenino o en contra de la senectud.

Respetar siempre las opiniones y creencias de los participantes, crea un ambiente de tolerancia que se refleja en un trato cordial.

Estar siempre alerta a las reacciones y comentarios de los participantes permite evitar actitudes negativas o malas interpretaciones. Es importante permanecer atentos a la retroalimentación, verbal, no verbal y paraverbal, ya que esta nos permite desempeñarnos cada vez mejor.

El facilitador tiene el gran compromiso de tener una formación permanente en todos los sentidos. Resulta de gran relevancia mantenerse actualizado y contar con una visión de cultura general que pueda ser utilizada como herramienta para enriquecer el curso con ejemplos claros y precisos.

Cada vez que se utiliza un ejercicio de dinámica de grupos debe monitorearse constantemente la actividad de los participantes, ya sea en equipos o de manera individual, esto nos permite encauzar el ejercicio y obtener óptimos resultados.

Algunas ocasiones hay participantes que se desesperan porque perciben que su ritmo de aprendizaje es diferente de los demás. Es importante acercarnos a ellos, mostrar empatía, solicitar amablemente que tengan paciencia y hacer alguna reflexión en cuanto a que cada uno de nosotros es diferente y que todos merecemos respeto y comprensión.

El instructor cuenta con muchas alternativas para que el proceso enseñanza-aprendizaje (o enseñaje como le llama Pichón Riviére) sea provechoso, existen muchas técnicas pedagógicas, materiales didácticos y enfoques que permiten hacer más asequible la información. Por ejemplo, la programación Neurolingüística sugiere que presentemos imágenes, sonidos y objetos para diversificar los canales de comunicación.

La modulación de la voz permite mantener la atención del grupo, es importante cambiar tono y volumen. Lo mismo sucede con la comunicación no verbal: variar la postura física y la ubicación en el aula, hacer gesticulaciones son opciones que, deben usarse adecuadamente.

Identificar los participantes con experiencia y con buena actitud ante la capacitación enriquece significativamente el proceso, ya que sus aportaciones resultan muy valiosas.

Antes de aplicar un ejercicio es importante definir el objetivo que permita comunicar lo que se espera de los participantes, proporcionando así criterios para evaluar su progreso. Cuando se especifican los objetivos se está empleando el tiempo eficazmente enunciando las ejecuciones que se esperan del participante de tal suerte que no sólo resolverá los resultados de una prueba específica, sino cualquier otro problema que utilice los mismos conceptos y principios. Y al final del ejercicio de dinámica grupal, invariablemente realizar una reflexión y llegar a conclusiones.

El mejor sistema para un grupo no siempre funcionará con otros y la flexibilidad resulta siempre un factor esencial para obtener el éxito en el proceso de capacitación.

El instructor tiene el compromiso de ser muy sensible a los cambios, propósito y adaptable puesto que en gran medida es casi imposible predecir cuándo se va a producir una renuncia, las actividades de capacitación adquieren especial importancia cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. Aunque en algunas compañías grandes existe la tendencia de los dirigentes de alto nivel a permanecer dentro de la organización, el fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en las que la moral baja, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo I. (2002) **Aprender jugando: dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría** México: LIMUSA
- Alanís, H. A. (2000) **La formación de formadores: fundamentos para el desarrollo de la investigación y la docencia.** México: Trillas
- Andueza, M. (1979) **Dinámica de grupos en educación** México: ANUIES, Programa Nacional de Formación de Profesores.
- Antonio A. A. (1977) **Dinámica de grupos: aplicación por asignaturas** México: EDIPLESA,
- Antúnez, C. (1975) **Técnicas pedagógicas de la dinámica de grupos** Argentina: Kapeluzs,
- Anzieu, D, Martín J. Y. (1997) **Dinámica de los grupos pequeños** Madrid: Biblioteca Nueva.
- Bany M. A. y Johnson L. V. (1975) **La dinámica de grupos en la educación: la conducta colectiva en las clases de primera y segunda enseñanza** Madrid: Aguilar Colección Psicología y Educación
- Barnard C. I. (1938) **The functions of executive** Cambridge, Mass. Harvard University Press,

- Bautista G. M. (1994) **La técnica del juego en el aprendizaje del adulto dentro del área laboral** Tesina Licenciatura en Psicología. UNAM
- Beal M. G. (1964) **Conducción y acción dinámica del grupo** Buenos Aires: Kapelusz
- Berlo K. D (1985) **El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica.** Buenos Aires,
- Birkenbihl (1989)**Formación de formadores.** España: Paraninfo
- Boite (1970) **La sociedad en transformación** Madrid: Euroamérica
- Calderón C. (1992) **Manual para la administración del proceso de capacitación de personal** México: LIMUSA.
- Cardona H.(1980) **Dinámicas de grupos** Material inédito diseñado para curso en la materia Capacitación y Adiestramiento de personal.
- Carman y Adams (1991) **Habilidad para estudiar: guía práctica para mejorar el rendimiento escolar** México: LIMUSA
- Cartwright, D y Zander, A (1972) **Dinámica de grupos: Investigación y teoría** México: Trillas.
- Cázares (1998) **Manejo efectivo de un grupo: el desarrollo de los grupos hacia la madurez y la productividad** México: Trillas. ITESM, Universidad virtual
- Cirigliano, G y Villaverde A. (1980)**Dinámica de grupos y educación: Fundamentos y técnicas.** Buenos aires: Humanitas.

- Choynowsky M. (1997) **Introducción al método de observación** México: Colección de Textos de la Universidad Pedagógica Nacional
- Daft R. Steers M. (1992) **Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos** México: LIMUSA.
- Delval, J. (1994) **El desarrollo humano**. México: Siglo veintiuno editores,
- Díaz R. S. (1986) **Basamentos para las estrategias metodológicas de aprendizaje en la educación superior. Revista de Andragogía** del instituto de Andragogía, INSTIA, Caracas, Venezuela, Año III, No. 7,
- Diccionario de las ciencias de la educación** (1995) Dir. Sergio Sánchez Cerezo México: Edit Santillana.
- Dieter U. (1974) **Dinámica de grupos en la clase escolar** Buenos Aires: Kapeluzs.
- Engels F. (1994) **El origen de la familia, la propiedad privada y el estado** México: Coyoacán.
- Flavell, J. H., Pozo M y Pozo J. I. (1993) **El desarrollo cognitivo** Madrid: Visor.
- Freire, P. (1973) **La educación como práctica de la libertad** México: Siglo XXI
- Gahagan J. (1981) **Conducta interpersonal y de grupo**. México:CECSA, 1981
- Garza M. A. (1996) **Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales** México: El Colegio de México.

- Gibb J. R. (1964) **Manual de dinámica de grupos** Buenos Aires: Humanitas.
- Gómez C. y Rodríguez T. (2003) **Taller de dinámicas de grupo** México: INTELMEX.
- Gómez M. (1989) **Aspectos básicos para la capacitación de asesores de educación de adultos dentro del sistema abierto de enseñanza** Tesis de Licenciatura en Pedagogía ENEP Acatlán
- González N. J. J. Monroy de V. A. Kupferman S. (1979) **Dinámica de grupos: Técnicas y Tácticas** México: Canseco, 1979
- Grandes biografías (1976)** Bilbao: Moretón
- Guzmán M y Mesdraje O. (1984) **Evaluación de los materiales instruccionales: un caso práctico** México: UNAM Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología
- Harris (1992) **Administración de recursos humanos: conceptos de conducta interpersonal y de casos.** México: LIMUSA
- Henkoff R (1992) "Where Will the Jobs come From?" En **Fortune** 19 de octubre
- Hernández R. S. (1954) **Organización escolar** México: UTEHA
- Hernández R. S. y Gómez D. C. (1982) **Fracasos escolares: estudio pedagógico, legal y económico** Madrid: Escuela Española.
- Hernández N. S. y Tenorio B. J. (1975) **Técnicas de Investigación Documental** México: McGraw Hill

- Hurtado B. (1972) **Dinámica de grupos: Perspectiva** México: ITAM Tesis de Licenciatura en Administración
- ISSSTE (1993) **Guía para la aplicación de técnicas de dinámica de grupo** México: Subdirección General de Administración, Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos. Jefatura de servicios de desarrollo de personal.
- ISSSTE (1996) **Guía para la programación de acciones de capacitación** México: Subdirección General de Administración, subdirección de capacitación y servicios educativos.
- Jersild A. T. (1986) **La personalidad del maestro** Barcelona: Paidós.
- Knowles H. M. (1969) **Introducción a la dinámica de grupos** México: Letras
- Larroyo F. (1977) **Sistema de la Filosofía de la educación** México: Porrúa
- Lewin K. (1942) **Field Theory of learning**. New York: Willey.
- Ley orgánica de educación** (1976) México: Secretaría de Educación Pública.
- Lindgren (1972) **Introducción a la Psicología Social** México: Trillas.
- Ludojoski, R. L. (1986) **Andragogía o la Educación del Adulto**. Buenos Aires: Guadalupe.
- Marzi A. M. (1979) **La personalidad nell'età evolutiva** París: Sonsoni
- Marzi A. (1967) **La psicología en la educación contemporánea** Buenos Aires: Troquel

- Menchaca D. M. S. (1981) **Dinámica de grupos: Cohesión y productividad en grupos educativos** Tesis Licenciatura Facultad de Psicología, UNAM
- Mendieta A. A. (1990) **Cómo redactar una tesis, examinarse y obtener la cédula profesional, orientaciones psicopedagógicas y técnicas a los pasantes** México: Porrúa.
- Mendoza N. A. (1994) **La capacitación práctica en las organizaciones** México: Trillas, 1994
- Molina A. J., Molina, A. N. Lambarri Bernal (1997) **Creciendo Juntos.**, UNICEF, DIF, UNAM
- Monclús, A. (1990) **Educación de Adultos.** México: Fondo de Cultura Económica.
- Mueller, F. L. (1963) **Historia de la Psicología desde la Antigüedad hasta nuestros días** México: Fondo de Cultura Económica.
- Napier, R. W. Gershenfeld M. K (1990) **Grupos: teoría y experiencia.** México: Trillas.
- Newstrom J. W. , Scannell E. E. (1989) **100 ejercicios para dinámica de grupos: una estrategia de aprendizaje y enseñanza.** México: McGraw-Hill
- North S. (1958) **El joven Edison** Buenos Aires: ACME
- Olmsted (1963) **El pequeño grupo** Buenos Aires: Paidós
- Olguin V. T. V. (1987) **La dirección del aprendizaje y sus problemas** México: Avante.

- Padilla (1990) **El pensamiento científico** Antología México: Trillas, ANUIES
- Pinto V. R. (1990) **Proceso de capacitación** México: Diana
- Reyes R. J. Contreras F. R. y Olmos C. E. (1973) **Dinámica de grupos** México: Oasis
- Richardson E. (1978) **Dinámica de grupos de trabajo para profesores** España: Marova
- Rodríguez E. M, Pellicer F. G, Domínguez E. M. (1994) **Autoestima: clave del éxito personal.** México: Manual Moderno.
- Rodríguez E. M. (1998) **Formación de instructores.** México: Manual Moderno
- Rodríguez E. M. (1998) **Motivación al trabajo.** México: Manual Moderno.
- Romero A. M. (1999) **Análisis costo-beneficio de la capacitación.** México: UNAM Tesis de licenciatura Facultad de Psicología.
- Roura M. (1997) **El análisis y la evaluación costo beneficio en capacitación, una aplicación práctica en el sector financiero** México: UNAM Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología
- Sánchez H. J. (1994) **La dinámica de grupos en capacitación: Historia, Teoría y Evaluación** México: UNAM. Tesis de licenciatura Facultad de Psicología.
- Smith C. W. (1988) **Psicología de la conducta industrial** México: Calypso

- Stoikov V. (1975) **La educación y la formación profesional recurrentes** Suiza: OIT Oficina Internacional del Trabajo.
- Tecla J. A y Garza A (1993) **Teoría, Método y Técnicas en la Investigación social** México: Taller abierto
- Ulich D. (1974) **Dinámica de grupo en la clase escolar** Buenos Aires: Kapeluzs
- Valencia A. (1982) **Evaluación de la capacitación.** México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Vargas F. y Olivares S. (2002) **Organización y trabajo en equipo** México: INTELMEX
- Vargas J. (1975) **Redacción de objetivos conductuales** México: Trillas
- Werther W. B y Davis K (2000) **Administración de personal y recursos humanos.** México: McGraw Hill.
- Zarzar Ch (1993) **Habilidades básicas para la docencia.** México: Patria