



El formador de asesores

1. Perfil del formador

Su papel es orientar y proporcionar los elementos para facilitar el aprendizaje de cada participante.

La experiencia didáctica para que los eventos de formación se desarrollen adecuadamente, indica que se debe crear una atmósfera de comunicación y realimentación para el formador y entre los participantes.

Perfil del formador:

- Interés por formarse y formar a otras personas, es decir, tener interés por aprender y considerar que el aprendizaje es un proceso continuo de desarrollo y de crecimiento tanto personal como profesional.
- Habilidad para conducir grupos de aprendizaje.
- Habilidad en el uso de lenguaje sencillo.
- Tener vocación de servicio, la cual le permite transmitir una cultura de mejora continua.
- Actitud de liderazgo Pro-activo.
- Disponibilidad para trabajar en equipo.
- Ser emprendedor y creativo.
- Capacidad para favorecer aprendizajes significativos.
- Experiencia como formador.
- Habilidad para organizar un aprendizaje permanente.
- Interés y disposición de compartir sus habilidades, conocimientos y experiencias en la formación de los asesores que participan en el programa de atención a Comunidades Mexicanas en el Exterior.
- Interés por el desarrollo educativo.
- Ser flexible para adaptar las propuestas pedagógico-operativas según las características del programa.

Actividades del formador:

- Promover y generar efectos multiplicadores.
- Vincular las necesidades de formación con programas y modelos educativos.
- Programar actividades de instrucción – aprendizaje.
- Conducir el proceso de aprendizaje.
- Vincular con el aprendizaje, diferentes recursos didácticos a su alcance para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Escuchar y respetar los comentarios y sugerencias de los participantes.
- Identificar las características de la comunidad a la que va dirigido su trabajo.
- Conocimiento previo de las características operativas del programa de educación para adultos en el exterior.
- Conocer claramente sus vínculos con el consulado.
- Programar y reprogramar sus sesiones de trabajo.
- Evaluar el aprendizaje de los participantes.
- Promover el interés y la búsqueda sobre modelos educativos.

2. La comunicación en los grupos

Todo lo que el formador dice o hace comunica algo, incluso sin decir o hacer algo, está comunicando un mensaje.

Los formadores se comunican a través de: el rostro, la mímica, la voz, los símbolos gráficos, el uso del espacio, las palabras, la escritura, la postura, el silencio, etc. Un formador, para poder comunicar, debe saber escuchar y observar.

Sugerencias para escuchar adecuadamente

- Mantenga contacto cara a cara y con la mirada.
- Vuelva el cuerpo y la cabeza hacia quien a usted se dirige, mostrándose atento (pero no tenso), paciente y relajado más no distraído o indiferente.
- Tenga siempre en cuenta su lenguaje facial y corporal, empleándolo convenientemente como respuesta o reacción no verbal, que denote interés en lo expuesto por los demás.
- Ofrezca realimentación verbal directa para mantener permanentemente abiertos los canales de la comunicación, no se restrinja a una mera recepción pasiva de lo percibido.
- No incurra en el juego de tomar turnos para hablar. Sus pensamientos no deben estar ocupados en decisiones acerca de lo que va a decir cuando tenga la palabra, ni tampoco en otros asuntos poco

relacionados con los temas tratados. No basta con actuar como un buen escuchador, es menester serlo, y estar "verdaderamente presente" en cada conversación.

- Permanezca con la mente abierta y con una intención genuina de enriquecerse con otros puntos de vista: No sólo se limite a oír, procure llegar a entender por completo recurriendo para este fin al uso de la empatía*.
- Corrobore su comprensión fidedigna de la información recibida: Haga preguntas que contribuyan a ampliar la información o a aclarar las dudas surgidas sobre lo expresado.
- Haga comentarios estimulantes que inviten a sostener y profundizar el diálogo.
- Parafrasee los puntos clave mencionados durante la formación.
- Busque y logre coherencia y continuidad: Enlace los diferentes elementos abordados durante la formación.
- Resuma los aspectos fundamentales de cada tema.
- Aprenda a "leer entre líneas". Procure ir más allá del mero contenido formal de los temas, considerando no sólo lo que se dice explícitamente, sino también lo que se encuentra tácito o implícito.
- Confirme su impresión sobre las emociones de los participantes.
- Desarrolle su sensibilidad hacia las palabras y los afectos que ellas puedan tener.
- **Evite mezclar su subjetividad con la objetividad del mensaje captado, modificándolo o distorsionando su esencia.**

* *Empatía.- Identificación de uno mismo con un grupo o persona.*

- Evite la tendencia a dejarse contaminar o a permitir que las primeras sensaciones causadas por una característica aislada de un individuo, ya sean de índole positiva o negativa, determinen su apreciación sobre él.

Respete a su interlocutor, aun cuando difiera de sus intereses, necesidades, deseos, metas, sentimientos o ideología; esto implica, abstenerse de caer en actitudes negativas que pudieran obstaculizar, deteriorar o anular toda posibilidad de encuentro fructífero, tales como:

- ✚ Censurar o criticar.
- ✚ Sermonear o moralizar.
- ✚ Culpabilizar.
- ✚ Ridiculizar o avergonzar.
- ✚ Interpretar o diagnosticar.
- ✚ Desacreditar.
- ✚ Desvalorizar.
- ✚ Prejuizar.
- ✚ Interrumpir.
- ✚ Ignorar o restar importancia.
- ✚ Parcializar la información.
- ✚ Simular aprobación o concordancia.

Elementos fundamentales sobre el uso de la realimentación asertiva

El término "realimentación" procede del campo de la cibernética y, en ese contexto, se refiere al regreso parcial o completo de un ciencia del comportamiento humano; se refiere al resultado que recibe el individuo emisor de una conducta determinada, con objeto de poder aprender de ello y extraer algún provecho.

A fin de que la realimentación sea más productiva, debe hacerse hincapié en un aspecto substancial de su proceso: requiere ser de utilidad a la persona que la recibe.

Para ser útil, la realimentación debe ser oportuna, clara y precisa, para que su receptor:

- a) comprenda la información
- b) acepte la información, y
- c) haga uso de la información.

Algunos tipos de realimentación sirven sólo a las necesidades de la persona que la proporciona y no a las personas que la reciben. A este respecto, cabe señalar que su valor ha de descansar en el beneficio que aporta al receptor y no en la "descarga" que representa para el transmisor; igualmente, es esencial atender al monto de información utilizable y capaz de ser tolerada por aquel que la recibe, anteponiéndola a la cantidad de datos que el emisor posee y quisiera poner de manifiesto. La realimentación eficaz está encaminada a ayudar a encontrar nuevas respuestas que asienten las bases de una futura mejoría, y no convertirse en un medio de exteriorización de deseos de venganza, dominio o ataque por parte del emisor.

La realimentación es un instrumento que tiene por propósito facilitar que el receptor se dé cuenta de cómo su proceder afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre las consecuencias de sus actos y lo que él conscientemente desea lograr. Para el pleno alcance de tal propósito, suele ser recomendable formular retroalimentaciones a través de lo que en el área de la comunicación asertiva se conoce como los

"mensajes YO". Éstos transmiten ideas, deseos, opiniones y sentimientos en primera persona, a diferencia de los "mensajes TÚ", verbalizados en segunda persona. El sujeto que emite "mensajes YO" habla por sí mismo y de sí mismo en forma descriptiva. Se busca evitar así (particularmente por lo que concierne a la tarea de evaluar el rendimiento), lastimar, juzgar, culpabilizar, moralizar, insultar, burlarse o calificar a otros despectivamente. Por tanto, a la luz de estas consideraciones resulta más conveniente decir: "Me parece que tu desempeño ha disminuido"; "Tengo la impresión de que no estás conforme con las funciones que se te han asignado pues te siento falta de motivación"; "A mi juicio creo que hay aquí algunos errores que me gustaría discutir contigo con mayor detenimiento y saber tu opinión"; o "No coincido con tus sugerencias sobre este asunto, me gustaría exponerte mis puntos de vista con más detalle y conocer más a fondo los tuyos para llegar a un acuerdo mutuo", en substitución de: "Tu reporte deja mucho qué desear, en realidad es una porquería; está todo mal, repítelo", "Eres negligente y descuidado con tu trabajo", "No se te pueden confiar tareas de esta naturaleza" o "No has demostrado tener la capacidad requerida para estar en este puesto".

Los "mensajes YO" son asertivos, implican asumir la responsabilidad de los propios pensamientos y emociones, con lo cual, a la larga, se abre la posibilidad a una mayor así como más profunda comprensión y cercanía en las relaciones humanas.

Por el contrario, los "mensajes TÚ", pueden dar lugar a que alguien sea atacado o etiquetado en forma negativa, hecho que suscita en él respuestas agresivas, defensivas o evasivas, mientras que el emisor de dichos mensajes puede experimentar ulterior vergüenza o culpa, circunstancias que cierran las alternativas para promover y alcanzar un mejor entendimiento mutuo.

Los riesgos que se corren al emplear "mensajes YO" estriban en el temor a descubrir los propios sentimientos, debilidades, expectativas, ansiedades, preocupaciones, anhelos y/o fantasías, entre otros, poniendo con ello a disposición de los demás, la información suficiente para que éstos la empleen con la intención premeditada de herirnos, agredirnos y hostigarnos. Estos riesgos son efectivamente reales, pero lo cierto es que las ventajas de

los "mensajes YO" los superan con creces, en virtud de sus aportaciones al enriquecimiento de nuestros vínculos con quienes nos rodean, tales como:

- Permitir un trato de persona a persona.
- No crear hostilidad, ni deseos de tomar represalias, en tanto su práctica frecuente reduce, con el paso del tiempo, la posibilidad de caer en reproches o acusaciones explosivas, cargadas de rabia, emanadas de la represión prolongada de ciertos sentimientos negativos.
- Llevarnos a asumir la responsabilidad de nuestros afectos, ideas y comportamientos.
- Propiciar que el otro asuma la responsabilidad de sus actos, reflexiones sobre ellos e inicie los cambios pertinentes.
- Impedirnos cometer el error de esperar a que el otro "nos lea la mente e intuya lo que nos sucede" (los demás no sabrán lo que queremos, a menos que hablemos por nosotros mismos).
- Poner en evidencia nuestra propia identidad. Al hablar en primera persona, decimos quiénes somos, qué pretendemos y qué puede esperarse de nosotros.

Las expresiones en primera persona pierden eficacia en el logro de su cometido cuando se obtiene como contestación otro "mensaje YO"(1), cuando nuestro interlocutor se rehúsa a rectificar su actitud (2), o bien ignora nuestras palabras (3).

1. En el primer caso cabría escuchar al otro con atención, permitirle expresar sus sentimientos y opiniones, estimularlo a ello, explorar las demandas subyacentes a su proceder y así hacerle sentir comprendido y tomado en cuenta, hecho que eventualmente promoverá en él, a su vez, una mayor disposición e interés por escucharnos en reciprocidad.

2. En el segundo caso, se hace evidente un conflicto que requiere ser solucionado; para esto es necesario crear un clima de más apertura y diálogo, con miras a alcanzar una negociación que satisfaga equitativamente a las personas involucradas en el conflicto.
3. Por último, en el tercer caso, cuando por toda respuesta, se obtiene indiferencia, es preciso continuar insistiendo, buscando el momento propicio para ello, al tiempo que se incrementa paulatinamente la fuerza de nuestro mensaje tanto en forma como en contenido.

Fallas comunes en la formulación del "mensaje YO"

- A) Dejarse influir por el prejuicio de que hablar en primera persona denota egocentrismo y/o narcisismo; por consiguiente se teme ser objeto de críticas y rechazo, debiendo luego recurrir a los "mensajes TU", mediante los cuales buscamos en realidad exteriorizar nuestro YO de modo indirecto. Sin embargo, esto, a la postre, puede conducirnos a desvirtuar el verdadero significado y uso apropiado de los "mensajes YO", por lo que generalmente se termina entonces distorsionándolos en su esencia para colocarnos ante la eventualidad de incurrir de nuevo en el empleo de adjetivos calificativos al referirnos a la conducta de nuestros interlocutores, acontecimiento que si bien nos aporta beneficios temporales pues podemos lograr nuestros objetivos, no obstante, a largo plazo, nos lleva a gastar energía y a exponernos a malos entendidos, así como a la factible ocurrencia de despertar en los otros desconfianza, resentimiento, enojo y frustraciones innecesarias que van en detrimento de una comunicación más fructífera.
- B) Conferir importancia excesiva y dar demasiado énfasis a lo negativo al expresar aquello que nos desagrada, lo cual, lejos de ser asertivo, se puede convertir en una franca agresión.

- C) No describir los sentimientos o sucesos con suficiente exactitud, con lo que el mensaje termina por diluirse, malinterpretarse o ignorarse.
- D) Caer en manifestaciones de ira, cuando los "mensajes YO" no se han externado en el momento oportuno, sino que han sido contenidos hasta que el cúmulo de sentimientos negativos resulta intolerable, por lo que la emisión de tales mensajes se ve sobre intensificada, provocando efectos diferentes a los buscados.

Reglas básicas para ofrecer una realimentación eficaz

Existen varios aspectos relevantes que al proporcionar realimentación aseguran un desenlace más constructivo y pueden ayudar a evitar el surgimiento de mecanismos defensivos que limitan la comunicación, entre ellos cabe incluir los siguientes:

- Toda percepción, reacción y opinión debe ser presentada como tal, y no como un hecho consumado.
- La realimentación debe centrarse en conductas, resultados o niveles de ejecución y no en los individuos como personas.
- La realimentación debe concretarse en términos de comportamientos manifiestos específicos, más que en abstracciones, inferencias o generalizaciones, y debe ser expresada con claridad mediante ejemplos descriptivos e ilustrativos aunados al uso de un lenguaje accesible al receptor.
- La realimentación debe ser dada en el momento más propicio, preferentemente de manera inmediata a aquello a que hace referencia, o, por el contrario, de ser preciso, en forma postergada cuando la situación es confusa, cuando el emisor es presa de una ira incontrolable que perjudicaría al receptor, y cuando éste último no está preparado o en la mejor disposición para recibirla.

- La realimentación requiere ser valorativa más que puramente descriptiva, debe fincarse en criterios preestablecidos, probables resultados, o posibles mejoras, más que en la imposición de juicios calificativos sobre lo "bueno" y lo "malo".
- La realimentación concerniente a las áreas o índices de desempeño debe incluir una discusión sobre lo que es conceptualizado como "alto" o "bajo", donde se incluyan comentarios sobre las determinadas acciones que parecen contribuir y limitar la total eficacia o realización de metas.

Al analizar áreas problemáticas en que existan procedimientos técnicos delimitados para alcanzar soluciones, deben hacerse sugerencias acerca de los posibles medios o recursos para incrementar el rendimiento, pero es conveniente manejarlas no como consejos, respuestas y orientaciones dogmáticas, irrefutables e indiscutibles que se imponen al sujeto realimentado, sino más bien desde una perspectiva de exploración conjunta de alternativas que lo involucra en la búsqueda de las mismas y en la responsabilidad que a ello subyace.

- La realimentación debe evitar el uso de vocablos "emocionalmente cargados" que despiertan ansiedad y estimulan la aparición de respuestas defensivas.
- Es común descubrir que el contenido de la realimentación obedece a una percepción distorsionada del emisor, en consecuencia, ésta debe ser verificada, de ser posible, por otras personas, es decir, corroborar previamente, interrogándoles, la veracidad de las opiniones y observaciones que habrán de expresarse. Cuando se torna evidente que otros la confirman, la realimentación aumenta en eficacia para el receptor.
- La realimentación debe estar ligada a aquellos factores sobre los que el individuo puede ejercer algún control o cambio para evitar subsecuentes sentimientos de frustración paralizantes o desmoralizantes. Igualmente, debe ser proporcionada de manera que muestre cómo puede ser aplicada a la planificación o perfeccionamiento de acciones correctivas opcionales.

- Al encontrar defensas o reacciones emotivas, la persona que hace la realimentación debe, ante todo, afrontarlas y manejarlas, más que intentar persuadir, apelar al uso de la razón u ofrecer información adicional.
- La realimentación debe ser emitida en forma tal que comunique aceptación al receptor como una persona valiosa, digna de respeto, y con pleno derecho a su individualidad.

Reglas básicas para recibir realimentación

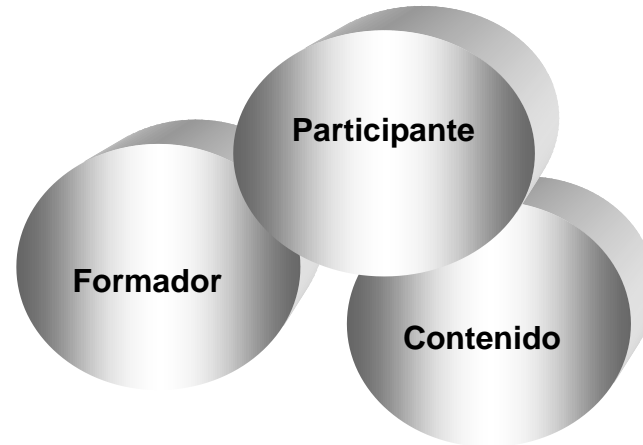
Existen ciertos pasos a seguir al recibir realimentación que pueden incrementar su valor para quien es objeto de ella, entre los cuales cabe mencionar:

- Actuar como un buen escuchador, esto es, utilizar el lenguaje verbal aunado a los lenguajes facial y corporal para manifestar atención, interés y deseos de comprender.
- Procurar hacer un esfuerzo no sólo por actuar como un buen escuchador, sino también por serlo, esto implica, no caer en el juego de "tomar turnos para hablar", pensando en lo que se va a decir en cuanto tomemos la palabra o discutiendo "en silencio" todos los comentarios o argumentos de nuestro interlocutor, pues esto nos permite OIR, pero va en detrimento de ESCUCHAR realmente.
- Centrarse en especial sobre las ideas o hechos principales, desechando lo accesorio, superficial e irrelevante.
- Responder a los contenidos concretos del diálogo y no a las sensaciones o sentimientos que nuestro interlocutor despierta en nosotros, pues esto con frecuencia influye en la interpretación conferida a los temas tratados, menoscabando la objetividad con que son recibidos.

- Si las propias emociones son muy intensas, es importante registrarlas, pero no permitir que interfieran o nos distraigan de escuchar, sino más bien ponerlas al servicio de una comunicación más amplia y profunda conducente a entender a otros y hacernos entender por ellos.
- Evitar la intromisión de actitudes defensivas, pero sí tomar nota mentalmente de cualquier pregunta o desacuerdo que pudiera surgir, para su posterior discusión, siempre y cuando, esto no perjudique nuestros niveles de concentración ante lo que se nos está comunicando.
- Ser empático.
- Parafrasear lo que se cree haber escuchado para verificar lo percibido.
- Formular preguntas aclaratorias y solicitar ejemplos sobre aspectos confusos o en donde hay discrepancias.
- Discernir cuidadosamente la precisión, certeza o valor potencial de lo escuchado.
- Recabar mayor información de fuentes adicionales o del registro de la propia conducta y de los efectos que ésta origina en otras personas.
- No hipe-reaccionar a la realimentación, pero, en la medida de lo requerido, buscar modificar el comportamiento en la dirección propuesta, para más adelante evaluar los resultados conseguidos.

3. Dinámica de grupos

El proceso enseñanza - aprendizaje es el resultado de la interacción de **tres** elementos:



- Participante: persona con interés de aprender.
- Formador: persona encargada de dirigir el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Contenido: lo que se desea conocer.

Todos los grupos de aprendizaje exitosos atraviesan por una serie de etapas progresivas a través de las cuales se organizan para alcanzar su objetivo, que son: formación, sensibilización, crecimiento, desarrollo y cierre. Las características de cada una de estas etapas son:

Formación: Es el momento en que se encuentran los integrantes de un grupo. En esta etapa se observan:

- Características y necesidades diferentes entre los miembros del grupo.
- Objetivos individuales.

- Ambiente individual o en subgrupos dentro del grupo.

Sensibilización: Una vez superado el momento del encuentro, se inicia el proceso de aclaración y consolidación del grupo. Encontramos:

- Ubicación de la tarea.
- Identificación de roles.
- Cohesión del grupo.
- Participación y compromiso.

Crecimiento: A través de la interacción grupal y la aclaración de pautas de trabajo, se puede observar:

- Satisfacción del grupo.
- Lazos afectivos.
- Inversión de pensamiento y acción de acuerdo con los objetivos (aplicación a la tarea).

Desarrollo: Es el momento de mayor rendimiento del grupo. Sus características son:

- Inversión de pensamiento y acción hacia los objetivos planteados.
- Rendimiento y aprendizaje del grupo.
- Sinergia*.

Cierre: Al concluir la tarea y alcanzar los objetivos. Sus características son:

- Cumplimiento de objetivos.
- Realimentación.

* *Sinergia:* Integración de las participaciones e intereses para lograr los objetivos y metas.

Dinámica y conducción de grupos

Para conducir un grupo de enseñanza – aprendizaje debemos propiciar que la dinámica del grupo favorezca el desarrollo y consolidación de los objetivos a alcanzar. Uno de los retos que tiene el formador es superar los momentos de resistencia del grupo, propiciando la participación activa e involucramiento de los participantes. Entonces, ¿qué es dinámica de grupos?

La dinámica y conducción de grupos es la interacción de fuerzas psicológicas y sociales que intervienen en la estructura y comportamiento de los grupos.

La interacción incluye al conjunto de vínculos, comunicaciones verbales y no verbales que los miembros del grupo tienen entre sí y con el formador; por tanto, para conducir un grupo es necesario identificar los aspectos psicosociales presentes, el proceso grupal, que están íntimamente relacionados con la resistencia al cambio, las presiones sociales y laborales, la atracción, el rechazo, la interdependencia y la inestabilidad.

Cada grupo genera su propia dinámica y existen roles que los participantes desempeñan, algunos de los cuales facilitan el proceso de aprendizaje y el logro de los objetivos, y otros que lo obstaculizan: ningún grupo, aunque tenga los mismos objetivos de aprendizaje, perfiles similares, el mismo formador, es enteramente igual a otro. Algunas ocasiones, los participantes toman roles que facilitan el aprendizaje (roles funcionales) y en otras, posiciones que lo obstaculizan (roles disfuncionales). Por eso, es importante que el formador tenga una actitud de **NEGOCIADOR** del proceso de aprendizaje ya que existen un sinnúmero de roles de participantes, pues cada grupo es diferente y sus miembros tienen personalidades distintas.

A continuación se describen algunos de estos roles y se dan algunas sugerencias que pueden apoyar al formador a realizar su función:

Roles funcionales:

ROL	CONDUCTA	RECOMENDACIÓN
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte y expone sus propias experiencias enriqueciendo la experiencia de aprendizaje. 	<p>Agradecer la participación y dar reconocimiento a los participantes que asumen estos roles, con el propósito de fomentar su colaboración</p>
Estimulador	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta comentarios que propician el interés del grupo. 	
Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciona ideas y esfuerzos, coordina actividades para alcanzar un objetivo común. 	
Detonador	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte al grupo su experiencia personal de aprendizaje, es el que se “da cuenta” y hace consciente su crecimiento. 	
Líder pro-activo	<ul style="list-style-type: none"> • Es el que está comprometido con el proceso de aprendizaje, es impulsor y reforzador en el cumplimiento de objetivos. 	
Mediador	<ul style="list-style-type: none"> • Armoniza diferentes opiniones. 	
Aclarador	<ul style="list-style-type: none"> • Expone de manera clara, racional y concisa una idea o tema. 	

Roles disfuncionales:

ROL	CONDUCTA	RECOMENDACIONES
Apático	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesta falta de interés hacia los temas a tratar, tiene una percepción negativa de la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular preguntas que propicien la participación. • Reconocer ante el grupo que la participación de todos es importante para el logro de los objetivos.
Sabelotodo	<ul style="list-style-type: none"> • Expone sus conceptos categóricamente, pretende hacer sentir que sus conocimientos son los válidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la participación activa del grupo, con objeto de que no monopolice la sesión de formación. • Reconocer su valiosa participación.
Agresor	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta sabotear el proceso grupal, critica los contenidos y el desempeño del formador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar y reconocer las objeciones mientras sean constructivas, generalmente el grupo contribuye a resolver esta situación. • Permanecer pro-activo y no responder a la agresión.
Dominante	<ul style="list-style-type: none"> • Participa constantemente, pretende ser el protagonista del evento de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrumpir sus intervenciones de manera cordial y discreta. • Reconocer que sus opiniones son valiosas, pero las del resto del grupo también lo son.
Resistente	<ul style="list-style-type: none"> • Critica constantemente el proceso de aprendizaje, la propuesta metodológica y va en contra de lo que piensa el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar a hacer una reflexión acerca de su propio proceso de cambio, sugerir que exponga otras opciones.

4. Técnicas grupales

Las técnicas grupales son medios basados en la teoría de la dinámica de grupos, que se emplean en diferentes situaciones para desarrollar la actividad de los grupos, con menor esfuerzo y mayor economía de recursos.

En la búsqueda de un nuevo tipo de escuela, las técnicas de dinámica de grupo buscan la integración del aprendizaje en el aula con el aprendizaje en la realidad social, pues el verdadero aprendizaje es aquel que transforma la vida, no el que sólo acumula conceptos en la mente. Hemos de comprobar constantemente que sólo se aprende bien aquello en lo que tenemos la posibilidad de ser creativos.

Las técnicas grupales ofrecen muchas posibilidades, entre ellas tenemos que: inyecta mayor vitalidad a un grupo; incita a los participantes a un servicio a la comunidad; aprovechan mejor las potencialidades individuales y facilita el trabajo con grupos numerosos.

No todas las técnicas son útiles para resolver todos los problemas que el grupo puede plantearse, algunas son más adecuadas que otras en función de las tareas y de los objetivos que se pretenden alcanzar. Es por esto, que el éxito de un grupo en la consecución de sus metas, depende en gran medida de la elección adecuada y oportuna de la técnica grupal.

Para seleccionar una técnica es necesario considerar los siguientes aspectos:

1. Los objetivos del grupo. Existen técnicas muy precisas en función de los diferentes objetivos.
2. El tamaño del grupo. Es un factor importante puesto que muchas técnicas sólo pueden ser aplicadas en un grupo numeroso.

3. Disponibilidades físicas y materiales. Algunas técnicas requieren un local adecuado, un magnetófono, un circuito cerrado de T.V., etc. y es importante preverlo antes de elegir la técnica de apoyo.
4. Madurez del grupo. Es un factor determinante. Algunas técnicas suponen más dirección por parte del conductor que otras. Cuanto mayor sea la madurez del grupo se facilitará el empleo de técnicas más participativas.
5. Nivel de conocimiento de la técnica por parte del conductor o de los miembros del grupo. Es necesario que el conductor tenga seguridad en cuanto al manejo de la técnica, pues de lo contrario, es posible que no se llegue al resultado esperado.
6. Características personales de los miembros del grupo. En la elección de la técnica se deben tomar en cuenta también: la edad de los participantes, el grado de instrucción, la práctica anterior en la misma y las actitudes personales previas.

Actualmente, son muchas las técnicas de las que se dispone para aplicarlas en los grupos. Existe una bibliografía abundante que da acceso a ellas. Muchas técnicas obedecen a una idea primaria de acción, mientras que otras han sido variaciones o derivaciones de las primeras.

Sin embargo, hay algo más importante que los métodos didácticos, y esto es la actitud del formador.



Es vital una actitud libre de amenazas que permita trabajar sin defensas o inhibiciones a los participantes.

Lo anterior crearía un ambiente en el que el participante sienta una responsabilidad compartida, así como un clima de comunicación interpersonal donde se pueda hablar y ser escuchado, donde sea posible la confrontación sin romper la relación ni simularla, donde el trabajo en equipo se viva y en donde el grupo se responsabilice de su aprendizaje.

Es pues, por muchas razones por las que es importante, no sólo aprender técnicas sino vivir la experiencia de grupo.

En este documento se presentan algunas técnicas consideradas significativas y fáciles de poner en práctica en la labor docente del formador.

Técnicas instruccionales

Las técnicas de instrucción son los procedimientos que utiliza el formador para optimizar el proceso de enseñanza - aprendizaje. Facilitan la organización y conducción del proceso educativo, la comunicación entre los miembros del grupo, y por tanto, la comprensión del contenido.

Las técnicas de instrucción se clasifican en:

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Expositiva	Uso del lenguaje oral para transmitir información.	<ul style="list-style-type: none"> • Resulta de gran utilidad cuando se dispone de tiempo limitado. • Útil en auditorios numerosos. • Se recomienda su utilización al inicio de un tema o actividad y para resumir o concluir el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su éxito depende de las habilidades del expositor. • No favorece la participación y el pensamiento crítico.
Demostrativa	Ejecución de lo que se expone, generalmente para explicar el funcionamiento de: maquinaria, instrumentos y herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo participa de manera activa. • Se verifica el aprendizaje y se propicia la realimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo no puede ser numeroso. • Se tiene que contar con recursos que permitan la demostración.
Interrogativa	Intercambio de preguntas y respuestas para obtener información y/o puntos de vista.	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica el aprendizaje del participante. • Fomenta la confianza en los participantes para expresar sus ideas en público. • Estimula la creatividad y el análisis crítico. 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso inadecuado propicia la pérdida de tiempo y la centralización de la participación.

Técnicas grupales de integración

Las técnicas grupales permiten organizar y desarrollar con mayor agilidad las actividades del grupo. Las técnicas grupales, que se fundamenten en la teoría de dinámica de grupos, son procedimientos que permiten al formador aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes con las siguientes ventajas:

- Facilitan la comunicación.
- Propician la participación crítica y reflexiva.
- Promueven la integración y el ambiente de compañerismo.
- Optimizan el aprendizaje.

De acuerdo con su función, se clasifican en dos tipos:

- De integración de los participantes.
- De facilitación del proceso enseñanza – aprendizaje.

Si bien es cierto que pueden ser un apoyo importante, es necesario considerar algunos elementos para su selección en un evento o actividad específica:

- Objetivos del programa.
- Características del grupo.
- Recursos humanos, técnicos y materiales disponibles.
- Dominio de la técnica y habilidad del formador.

Se sugiere consultar los materiales de apoyo (cajita), en los que se encuentra la descripción de algunas de las técnicas más comunes.

5. Andragogía

“Disciplina que se ocupa de la educación y aprendizaje del adulto”.¹

En la educación de adultos debemos considerar que:

- a. El adulto es una persona capaz de asumir responsabilidades y tomar decisiones.
- b. La persona debe estar preparada para aprender y asumir la responsabilidad de su aprendizaje.
- c. Se interesa por aprender cuando corresponde directamente con su vida, necesidades e intereses.
- d. Tiene experiencias previas.

6. Teorías de aprendizaje

Aunque los estudios sobre el aprendizaje se han orientado hacia la educación infantil, estas teorías enriquecen la educación de adultos con principios incuestionables para cualquier proceso educativo de calidad. Algunos de los más importantes son:

- El aprendizaje inicia con la actividad del educando.

¹ Pablo Cazau, Andragogía : www.galeon.com/pcazau/artdid-andra.htm

- El educando aprende cuando es capaz de establecer relaciones entre lo que ya conoce y los nuevos elementos de estudio.
- El aprendizaje implica interactividad:
Participante–participante, formador–participante y participante–contenidos.
- Se aprende a partir de lo que se conoce, pues el aprendizaje conlleva una fuerte carga social.
- El formador funciona como mediador entre el participante y lo que debe o desea aprender.
Por tanto, el formador:
 - ✚ Es el encargado de seleccionar y organizar la materia de aprendizaje.
 - ✚ Organiza los nuevos elementos para establecer vínculos con los aprendizajes previos.
 - ✚ Traduce la información al lenguaje de quien aprende.

7. Recursos didácticos

Los recursos didácticos son los medios y materiales que auxilian la labor del formador al simplificar la comprensión de los contenidos. Cumplen varias funciones durante el proceso:

- Explican, demuestran e ilustran el tema y actividades.
- Propician la atención y, por tanto, el aprendizaje.

- Facilitan la comunicación e interacción entre el participante, el formador y los temas.
- Acercan a los participantes a la aplicación o a la realidad que se estudia en el tema.

Los recursos didácticos se clasifican en:

Materiales didácticos



Son materiales muy valiosos para el formador. Le ayudan a enfocar los puntos clave, aclarar lo complicado y agregar color y variedad a las actividades. Bien seleccionados y utilizados, son una herramienta para reforzar el aprendizaje. Los apoyos didácticos deben:

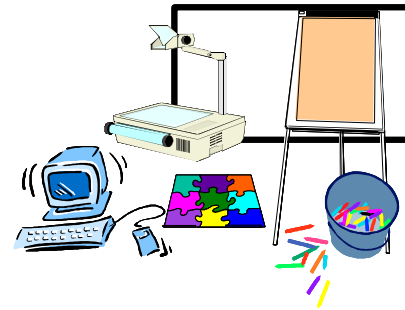
Servir de apoyo.

Usarse con moderación.

Mantener el interés.

Adecuarse al entorno.

Apoyos didácticos



Obedecen al principio según el cual *“No hay nada en la inteligencia que primero no haya pasado por los sentidos”*.

Los materiales didácticos ilustran y refuerzan la comprensión de los temas.

8. Evaluación

La evaluación es la herramienta del formador que le permite identificar en qué medida se han alcanzado los objetivos. En el proceso de formación se incluyen dos tipos de evaluación con diferentes intenciones que son:

- Evaluación del aprendizaje.
- Evaluación del evento.

Evaluación del aprendizaje

La evaluación del aprendizaje tiene como finalidad identificar en qué medida se han alcanzado los objetivos de aprendizaje. Esta evaluación debe utilizarse permanentemente durante el proceso de formación para:

- Identificar los avances.
- Realimentar al participante.
- Reorientar el proceso.

Para realimentar las tareas del asesor se recomienda revisar y aprovechar los recursos con los que se cuenta en el portal del CONEVyT (www.conevyt.org.mx). Entre estos recursos se encuentran los ejercicios de la Serie Aprende que son ejercicios construidos para facilitar el aprendizaje de todas las personas. Estos ejercicios desencadenan procesos de aprendizaje vinculados con las habilidades y conocimientos que dan cumplimiento a un Perfil de Egreso, independientes de un modelo educativo en particular, a partir de aprender a observar, a interpretar, a recuperar información, a explicar, a evaluar, a cuestionar y a manejar variables (Ciencias).

También se encuentran las Experiencias de Aprendizaje. Son ejercicios construidos a partir de los temas o contenidos de los módulos, cuyo índice de reprobación es muy alto.

Para evaluar se puede recurrir a diferentes elementos: un ejercicio, una investigación, un juego, un cuestionario, etc. Estas actividades serán útiles en la medida en que nos permitan identificar, en los participantes durante el proceso de formación, cuáles han sido los logros, qué se debe reforzar, qué hay que modificar, si es necesario reprogramar, etc.

Recuerde que:

La importancia de la evaluación radica en la realimentación.

Evaluación del evento

Para determinar la efectividad de un evento de formación podemos recurrir a la evaluación, que nos proporciona información acerca de:

- Diseño y organización del evento.
- Satisfacción de las expectativas y necesidades de los participantes.
- Calidad de los materiales.
- Condiciones de las instalaciones y equipos.
- Cualidades y deficiencias del formador.
- Controles operativos.

9. Planeación del evento de formación.

Una sesión previamente preparada será mejor que una improvisada, por lo que es indispensable que el formador elabore el plan de sesión, derivado del programa de actividades construido con base en la detección de necesidades de formación.

Al plan de sesión le llamaremos **carta descriptiva** y es, como su nombre lo indica, la explicación de las actividades de enseñanza que se desarrollarán durante un evento.

Para planear el evento es pertinente conocer anticipadamente algunos datos que nos permitan diseñar y estructurar la formación de acuerdo con las necesidades que se pueden cubrir. Esta información es:

- Número y perfil de los participantes.
- Tiempo disponible para el evento.
- Instalaciones y recursos.
- Actividades a desarrollar.
- Temas y subtemas a cubrir.
- Objetivos a cumplir.

La carta descriptiva

- Se define en función de los objetivos y tiempos establecidos en el evento de formación.
- Evita improvisaciones y desviaciones del objetivo y tema previstos.
- Especifica el tema, objetivo, actividad, recursos didácticos, técnicas, tiempos e instrumentos de evaluación que se utilizarán en la sesión.
- Permite prever los requerimientos necesarios para el buen desarrollo del evento.

- Facilita la adecuación de las actividades con base en necesidades específicas del grupo o de las personas que participan en el evento.

Los pasos para el desarrollo de una carta descriptiva son:

- Redacción de objetivos de aprendizaje por contenido o tema.
- Selección y organización de contenidos, de lo sencillo a lo complejo.
- Diseño y selección de actividades didácticas, con base al tema y el objetivo a cubrir.
- Selección y construcción de materiales de apoyo, con base al tema y al perfil de los participantes.
- Selección y construcción de instrumentos de evaluación del aprendizaje de acuerdo con los objetivos a cubrir y del curso.

Estos elementos se anotan en un formato, generalmente en tabla, para tener claridad y control durante el desarrollo del evento. En este documento se presenta una propuesta; sin embargo, puede modificarse de acuerdo con las necesidades del formador en cada caso.

Selección y organización de contenidos

Los contenidos se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos. Para facilitar el aprendizaje, es importante estructurarlo en una secuencia adecuada y progresiva de temas, con un orden lógico que despierte el interés. Puede tomarse como criterios de organización:

- Partir de lo conocido a lo desconocido, de lo fácil a lo difícil.
- Organizar de lo general a lo particular o viceversa.

Criterios para la selección de la actividad:

- Objetivo y organización de los temas.
- Número de participantes.
- Instalaciones y recursos.
- Tiempo disponible para el desarrollo del tema.

Selección y construcción de instrumentos de evaluación del aprendizaje y del evento de formación

En la carta descriptiva se incluyen actividades e instrumentos de evaluación formativa y final, así como un instrumento de evaluación del evento. Es necesario seleccionar la actividad, construir y/o seleccionar los instrumentos y materiales de apoyo y registrarlos en la carta en el lugar correspondiente.

Se incluyen en el anexo de este documento, algunos ejemplos de evaluación del aprendizaje y de evaluación del evento, que pueden ser modificados de acuerdo con las necesidades de cada formador.

10. Recomendaciones generales para el formador

El formador debe:

- Revisar el espacio físico antes de comenzar la formación.
- Iniciar puntualmente.
- Cuidar su presentación personal. Poner especial atención en la limpieza y pulcritud.
- Evitar actitudes de superioridad y arrogancia.
- Orientar y conducir, nunca imponer. Su papel es el de formador.
- Procurar que no se mezclen con la instrucción problemas y preocupaciones personales.
- Mantener contacto con los participantes, aún en los recesos informales.

- Estimular la exposición de dudas y comentarios por parte de los participantes, a través de una actitud de valoración y respeto hacia ellos.
- Admitir abiertamente los errores.
- Fijar un receso de aproximadamente 15 minutos por cada tres horas de instrucción.
- Contar con una postura corporal natural.
- Mantener una actitud de respeto hacia los participantes.
- Dirigir la atención y la mirada a todos los participantes, evitando centrarse en uno solo, o en una cierta región del grupo.
- Dirigirse a los participantes por su nombre.
- Brindar a todos los participantes la misma oportunidad de intervenir.
- Conservar el dominio de la situación, no permitiendo que dificultades imprevistas (descomposturas de un aparato, interrupciones por personas extrañas) le hagan perder seguridad en sí mismo.
- No alterarse. Cuando una situación irrita o impacienta es más difícil resolverla. Hay que afrontar todo con calma y serenidad.
- Colocarse siempre en un lugar visible para todos los participantes.
- Evitar abusos en el uso de ademanes y gestos; pero tampoco permanecer inmóvil y rígido.
- Usar un tono de voz natural que todos puedan oír claramente.
- Preocuparse por su auto evaluación y auto superación constante.
- Verificar el estado del material didáctico previamente al inicio de la sesión.
- No utilizar materiales y recursos didácticos cuando no se está seguro de su adecuado manejo.
- Evitar el uso de materiales audiovisuales sólo para consumir tiempo en las sesiones, sin un objetivo didáctico bien definido.

- Procurar mantener todo el material de apoyo del formador (notas, manuales y carta descriptiva) en orden durante el transcurso de cada sesión.
- Cuidar que todo el material de apoyo visual sea perfectamente visible para todos los integrantes del grupo.

La sesión de apertura tiene especial relevancia, puesto que la inauguración del curso y la forma en que el formador la lleve a cabo, marcará en gran medida las características del proceso instruccional, por lo que se recomienda que en esta sesión se realicen las siguientes actividades:

- ✚ Presentación del formador.
 - ✚ Presentación de los participantes.
 - ✚ Presentación de los objetivos y el contenido temático del evento.
 - ✚ Manejo de expectativas del grupo.
- Cuando ha transcurrido una sesión del evento, es necesario iniciar la siguiente sesión con una síntesis de los contenidos revisados el día anterior o bien preguntando a los participantes si existe alguna duda o comentario (Evaluación Formativa).
 - El cierre de cada sesión es el punto en el que se concretan y consolidan los contenidos compartidos. Aunque no existen fórmulas establecidas para cerrar las sesiones ya que éstas varían en función de los temas y la propia dinámica que internamente regula el proceso grupal, el formador debe procurar que cada sesión finalice bajo un clima favorable, no dejar inconclusos los temas previstos y resumir los contenidos.

Recuerda que el formador no debe:

- Comenzar y/o terminar la sesión después de la hora fijada.
- Pedir excusas por los errores que "pudiera" cometer.
- Usar los recursos y material didáctico de forma incorrecta.
- Ser arrogante y prepotente.
- Expresarse con groserías dentro del aula.
- Hacer bromas o comentarios con connotación religiosa y/o sexual o discriminatoria.
- Ignorar las aportaciones de los participantes.



11. Situaciones que se presentan en la conducción de grupos.

La dinámica del proceso de formación implica, entre otras cosas, las circunstancias que se presentan en la conducción de los grupos y sobreponer los obstáculos aprovechando muchas veces esas circunstancias para enriquecer el aprendizaje.

Se han seleccionado nueve situaciones que se presentan con más regularidad y en las cuales los expertos en la materia recomiendan ciertas fórmulas que pueden aplicarse con éxito al enfrentar cada caso.

Estas situaciones deberán ser discutidas en grupos pequeños de formadores, deberá llevarse a los casos en que cada formador enfrentará después con los grupos que forme y enriquecerlo con otras experiencias que pueden ser retomadas. Se sugiere que esta parte del documento sea revisado y discutido por los formadores a fin de enriquecerlo con la experiencia de cada uno. Después del análisis y conclusiones que obtengan, prepararán una presentación al resto del grupo sobre los puntos específicos que les haya señalado el formador, agregando a esta presentación las sugerencias y experiencias de cada participante.

A continuación se presentan las nueve situaciones seleccionadas:

I. Cuando se pierde el control de la sesión.

- El formador puede hacer una pausa, si él es el que está en el uso de la palabra. Los que están interrumpiendo el desarrollo de la sesión, seguramente con el silencio vuelvan a poner atención en su desarrollo.
- Puede dirigir la mirada en forma directa a los miembros desatentos, con lo cual puede volver a centrar su atención.

- La acción física de ponerse de pie por parte del formador puede atraer la atención de los participantes en él.
- Puede hacer un resumen o emplear algún tipo de ayuda visual que atraiga la atención del grupo.
- Dirigir una pregunta al causante del desvío.
- Dirigir una pregunta al miembro más influyente del grupo, lo que puede traer al orden a los demás participantes.
- Introducir una nueva fase en el desarrollo del tema (cambiar de técnica).
- Llamar al orden con entereza, pero con tacto.
- Sí el desorden es muy grande, establecer un receso.

II. Cuando los participantes se salen del tema.

- Usar preguntas directas, preguntando de qué manera lo discutido se relaciona con el problema que tenemos entre manos.
- En forma gradual, guiar la conversación hacia el tópico principal.
- Recordar a los miembros del grupo que su contribución "al tema central" es una de las tareas principales del formador para lograr los resultados esperados.
- Introducir algún asunto o dato cercano al tema central.
- Enfatizar que la conversación es muy interesante, pero que no se está hablando precisamente del asunto principal y el curso se está desviando de sus objetivos.
- Hacer un resumen de lo discutido sobre un punto determinado.

- Tomar un poco de tiempo para hacer un inventario del progreso de la sesión y plantear el próximo paso.
- Hacer un cuidadoso planteamiento de la sesión, notificando al grupo el plan a seguir, y buscando su adhesión a él (volver al camino).

III. Cuando el grupo no habla.

- Separarse ligeramente del tópico principal, para introducir otro tópico de interés más general, con el cual estén más relacionados los asistentes y los lleve al tema principal.
- Comentar la discusión o estimular el intercambio de puntos de vista, dirigiendo una pregunta a alguien que conozca la respuesta.
- Usar una pregunta afirmativa o negativa, y después seguir con una pregunta de por qué.
- Dirigir una pregunta de carácter general al grupo, preferentemente de naturaleza incitante.
- Mostrar enfáticamente por sus preguntas, que está usted alerta e interesado.
- No use preguntas que puedan disgustar al grupo o que pongan en ridículo a uno de sus miembros.
- Haga una afirmación intencionalmente equivocada para que surja un punto de controversia para llegar a una afirmación correcta.
- Tranquilice al grupo, contando una anécdota pertinente. (Seguramente si esto sucede, no se ha cubierto adecuadamente la fase de integración).

IV. Cuando el grupo no acepta las conclusiones del formador.

- Guiar la discusión proponiendo en diferentes palabras la misma conclusión.

- Alentar a aquellos participantes que estén de acuerdo con el formador, para que tomen partido y hablen.
- Cuando un miembro impugne las afirmaciones del formador, dirigir una pregunta a otro asistente para que conteste la impugnación. (Pregunta de relevo).
- Poner a votación nominal el asunto.

V. Cuando un miembro del grupo se opone al formador.

- Invitar a otros miembros a contestar las preguntas u objeciones del opositor.
- Dejar el punto de vista del opositor, como una afirmación y pasar sobre ella.
- Tomar la votación del grupo para mostrarle que él constituye la minoría.

VI. Cuando los participantes discuten acaloradamente entre sí.

- El formador toma el control de la situación, haciendo un resumen o callando mientras el grupo se calma.
- El formador interrumpe y hace una pregunta.
- El formador pide al que hace uso de la palabra en ese momento, que repita su comentario.
- Si el argumento es pertinente en la discusión, hacer que sólo dos de los miembros tomen el pro y el contra y expliquen sus razones.

VII. Cuando uno o más miembros del grupo son tímidos.

- Hacerle preguntas que puedan contestarse fácilmente.
- Felicitar al participante tímido cuando haya expuesto sus puntos de vista.
- Propiciar un ambiente de apertura, de confianza y cordialidad.
- La técnica de "reglas del juego" puede ayudar.

VIII. Cuando un participante se opone habitualmente a los puntos de vista del formador o de los otros asistentes.

- Tratar de encontrar las razones encubiertas que lo hacen ser hostil.
- Repetir con otras palabras sus intervenciones para resaltarlas y hacerlas más evidentes, sin poner mayor énfasis en sus argumentos y seguir adelante.
- Dejar que el grupo lo presione.
- Estimular a otros asistentes para que muestren aprobación a sus puntos de vista.
- Si es posible, dejarlo que se percate (por sí mismo) de que es una minoría.
- Usar preguntas de rebote.

IX. El grupo está decepcionado por cuestiones ajenas.

- Una inyección de buen humor o un comentario ingenioso, puede distraerlos de sus preocupaciones.
- Si persisten en introducir sus problemas, dejarlos desahogarse por unos minutos, e inmediatamente proceda con el tema central.
- Muéstrole los aspectos positivos o las ventajas del problema que les preocupe. (No hay mal que por bien no venga).

- Iniciar una acción para remediar esos problemas. Con el consenso grupal pueden elevar la propuesta a un nivel superior y, como resultado, pudieran resolver el problema), una vez terminado el análisis del caso, continuar con el tema.



ANEXOS



CARTA DESCRIPTIVA

Sesión:

Tema:
Contenidos:
•
•
•
Objetivo:
Duración:

Actividad instruccional	Técnica	Recurso didáctico	Tiempo	Estrategia de evaluación

CARTA DESCRIPTIVA

Actividades y objetivos a desarrollar en cualquier curso

Tema 1: Objetivos y actividades básicas para la mesa de trabajo

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS Y TÉCNICAS GRUPALES	TIEMPO	
				Parcial	Acumulado