

UNIDAD 3. CONDUCIR LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Objetivo de la Unidad: El participante aplicará los principios de conducción de cursos de capacitación, de control de grupos y su dinámica, de acuerdo con los desempeños especificados en el estándar de competencia de Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal.

Un curso de capacitación es en principio, la reunión de un cierto número de personas (instructor y participantes) con un objetivo definido. Desde el inicio hasta el final, es responsabilidad del instructor mantener el interés del grupo, para que esto se logre debe conocer y manejar los siguientes aspectos que se explicarán en el desarrollo de la presente unidad:

- La conducción de cursos de capacitación
- Las características y tipos de grupos.
- Los comportamientos en la dinámica de grupos.

IMPARTICIÓN DE LA SESIÓN

La conducción de cursos de capacitación es la etapa que determina en alto grado la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, en ella se da la interacción del capacitando y facilitador.

La conducción de una sesión de capacitación requiere de una persona con conocimientos suficientes de técnicas de conducción y dirección de grupos además de tener un amplio dominio de las técnicas instruccionales. Se deben manejar adecuadamente los momentos para evaluar y retroalimentar los contenidos del curso.

La conducción del proceso de capacitación es desarrollada por un experto en el tema; creando un ambiente de armonía y aceptación mediante el vínculo de comunicación siempre abierta y fluida.

El estándar de competencia de Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial indica claramente los criterios y evidencias de desempeño que el instructor debe cumplir. Para ser competente, es fundamental tener conciencia de la importancia de dominar cada uno de los aspectos que se mencionan a continuación, ya que indican el camino a seguir para la definición de la operatividad del curso. Todo proceso que esté claramente definido y explícito, tendrá menos complicaciones ya que podrá recurrir a los acuerdos en cualquier momento centrando la conducción y evitando desviaciones por inconformidades

ENCUADRE GRUPAL

Al inicio del curso se recomienda la realización del “Encuadre”. El encuadre, como técnica de trabajo, hace alusión a una serie de actividades que se realizan con el grupo de clase, antes de que se inicie formalmente el curso en cuestión.

Esta herramienta didáctica permite:

- Aclarar lo que se va a hacer, para qué se va hacer y cómo se va hacer.
- Que los integrantes acepten y se comprometan con esos lineamientos.

El encuadre se integra de las siguientes actividades:

A).- Presentación de los Integrantes.

Esta actividad permite que los participantes se conozcan entre sí, que el profesor tenga más datos acerca del grupo con el que va a trabajar, disminuir el nivel de ansiedad o angustia del primer día de clases y estimular la motivación de los participantes.

A través de la aplicación de una técnica de integración grupal (rompimiento de hielo), elegida previamente, se promueve la integración de los alumnos que constituyen el grupo, para crear un ambiente de armonía que facilite la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Antes de su realización, es necesario explicar el objetivo de la técnica, las instrucciones y el tiempo de realización. Durante la aplicación de la técnica grupal de integración es importante el control del tiempo y la participación con los alumnos.

B).- Presentación del programa del curso.

El profesor da a conocer su propuesta del trabajo y los contenidos que se van a abordar. El instructor señala las metas que se esperan lograr en cada unidad, hace un breve bosquejo del contenido de cada una, señalando los subtemas. También se mencionan los beneficios del curso y su relación con la experiencia laboral y personal de los alumnos.

Es necesario que el instructor establezca un ambiente participativo a través de preguntas al grupo, para que los alumnos puedan analizar la propuesta y confrontarla con sus expectativas, hacer sugerencias para modificar, completar o enriquecer algún aspecto del programa.

Se debe de informar también a los alumnos sobre la forma en que se evaluará su aprendizaje, indicando el momento de aplicación, los criterios de evaluación y el tipo e instrumento a utilizar.

C).- Análisis y ajustes de las expectativas.

Los participantes expresan lo que esperan del curso, lo que se imaginan de él y lo que quieren que suceda. El profesor toma en cuenta las expectativas e intereses de sus participantes.

Otro punto importante es ajustar las ideas, ilusiones o creencias previas que los participantes tienen del curso, por lo tanto el instructor debe establecer claramente los objetivos de aprendizaje y aclarar lo que no está contemplado dentro del contenido para evitar inconformidades al término del curso.

D).- Plenaria de acuerdos y de organización operativa.

El objetivo explícito de esta actividad es acordar, de común acuerdo entre las partes, las reglas de operación del curso y realizar un contrato de aprendizaje cumpliendo con los objetivos de aprendizaje y con lo establecido en el programa del curso.

Cada uno de los alumnos debe generar por escrito un “Contrato de Aprendizaje”, que contenga los compromisos recién acordados, su nombre, firma de conformidad y una fecha para la revisión de sus compromisos.

E).- Evaluación diagnóstica.

La última actividad del encuadre en la prueba de diagnóstico, cuyo objetivo explícito es conocer el nivel de conocimientos previos con los que los alumnos ingresan al curso de capacitación

La evaluación diagnóstica debe cumplir con lo establecido en la carta descriptiva. Al momento de su aplicación, el instructor debe mencionar los alcances, las instrucciones de la evaluación e indicar el tiempo para realizarla. También debe aclarar las dudas que se presenten.

Es de gran importancia que se apliquen estas actividades de inicio de curso, ya que a través de estas el instructor identifica factores que le permitirán elegir y/o adaptar correctamente las técnicas y actividades encaminadas al logro de los objetivos establecidos.

DESARROLLO DE LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN

En la siguiente tabla se muestran las actividades recomendables para desarrollar por el instructor durante una sesión de capacitación.

Actividades a desarrollar por el instructor	
INICIO DE SESIÓN	EVALUACIÓN
- Activar la atención	
- Establecer el propósito	
- Incrementar el interés y la motivación	
- Visión preliminar de la lección	
- Recordar conocimientos previos relevantes	
DESARROLLO DE LA SESIÓN	
- Procesar la nueva información y sus ejemplos	
- Focalizar la atención	
- Utilizar estrategias de aprendizaje	
- Practicar	
CIERRE DE LA SESIÓN	
- Revisar y resumir la lección	
- Transferir el aprendizaje	
- Remotivar y cerrar	
- Proponer enlaces	

A continuación se describe cada una de estas actividades. Es importante indicar que las características de todas las actividades dependen de la audiencia y del tipo de contenido que enseña. Aquí se describen las características más generales de cada actividad.

EVALUACIÓN

Al concebir la evaluación como un proceso que permea la instrucción, la misma no es ubicable en ningún momento en particular, pues se entiende que el **monitoreo** y la retroalimentación, con fines instruccionales son constantes. En este contexto, se entiende el monitoreo como el proceso de chequeo permanente de la actividad del estudiante para obtener evidencias de su progreso en el aprendizaje y la **retroalimentación** como la información oportuna para el estudiante sobre su desempeño, con miras a que mejore su ejecución futura.

INICIO DE SESIÓN.

Es la etapa que prepara al estudiante para la instrucción. En el transcurso del mismo se activa la atención y se promueven la motivación y el interés.

Las actividades señaladas para la etapa de inicio de sesión no siguen necesariamente ese orden, ni tienen por qué estar separados, aunque en el inicio se deben lograr esos cuatro propósitos. Por ejemplo: al enunciar el objetivo de una lección, se está activando la atención y estableciendo el propósito al mismo tiempo.

- Activar la Atención

El propósito de toda instrucción es el aprendizaje de los estudiantes, por ello debemos asegurarnos que su atención esté dirigida a la tarea de aprendizaje. Si se quiere aprender algo se debe centrar activamente la atención en ello. Para activar la atención podemos utilizar entre otras acciones: el humor, cambiar el tono de voz y hacer uso de estímulos sensoriales distintos a los que comúnmente usamos. Otros autores denominan a este evento “foco introductorio”, que es el “conjunto de acciones que el docente efectúa para atraer la atención de los estudiantes”. Su función es sobre todo motivacional. También es importante destacar la relación entre la atención y la motivación: se prestará mayor atención a lo que más nos motive, o a lo que sea más relevante.

- Establecer el Propósito de la Instrucción.

El estudiante debe saber con claridad qué se espera que él aprenda, qué debe hacer para lograr el aprendizaje y cómo evidenciará el aprendizaje obtenido. Aunque el objetivo esté explícito en el material instruccional (plan de sesión, programa de la asignatura) es conveniente discutirlo con los estudiantes y aclarar sus dudas al respecto. En este evento podemos incentivar a los estudiantes a que generen sus propios propósitos o metas de aprendizaje. De esta forma vamos incrementando su autonomía como aprendices.

Debe existir correspondencia entre los objetivos de aprendizaje y las actividades que se propongan para obtener el aprendizaje.

En este sentido es oportuno indicar que para un mismo contenido pueden haber distintos objetivos de aprendizaje.

Por ejemplo:

Contenido: Colores Primarios

Un objetivo de aprendizaje puede ser identificar los colores primarios en distintas obras pictóricas. Otro objetivo podría ser utilizar los colores primarios en la producción de una obra pictórica.

Como vemos en este ejemplo, las actividades de aprendizaje deben ser distintas en uno y otro caso.

- Incrementar la Motivación y el Interés

El contenido a aprender debe ser significativo para el estudiante. Aunque esto sólo lo puede decidir él mismo, hemos de intentar que lo que enseñemos tenga relación con la vida de nuestros estudiantes, sea relevante para ellos. En este punto es muy importante la información que hemos obtenido en el diagnóstico inicial, pues esa información ofrecerá una guía para hacer más interesante la instrucción y hará posible la conexión del contenido con los intereses y aspiraciones de los estudiantes.

Al lado de la relevancia del contenido, otro aspecto que contribuye con la motivación es la expectativa de éxito, es decir que el estudiante espere, con alto grado de certidumbre, alcanzar el aprendizaje esperado. En este punto es fundamental la intervención del docente, tanto en la proposición de actividades de aprendizaje adecuadas a las capacidades de sus alumnos, como en proporcionarles ayuda para concientizar esas capacidades. Un estudiante motivado trabajará con agrado y tesón.

Los siguientes elementos de la actitud del docente inciden en la motivación y el interés de los estudiantes:

- Interacción positiva con el estudiante, contacto visual, sonrisa frecuente, la cercanía física. Orientación directa a cada estudiante: los comentarios vagos o generales tienen escaso valor.
- Entusiasmo, solicitud de respuestas completas y claras a los estudiantes
- Promoción de ambientes de aprendizaje cooperativo, donde el logro es compartido y las actividades de aprendizaje se realizan con amigos.
- Alineación de las tareas de aprendizaje con las capacidades de los estudiantes.
- Retroalimentación oportuna y adecuada: al señalar una deficiencia o error es importante indicar cómo corregirlo. El aliento y los elogios apropiados contribuyen a mantener el interés y la motivación.

- Visión Preliminar de la Lección

El propósito de esta actividad es presentar una panorámica del contenido que se va a estudiar, la cual se constituye en una especie de organizador avanzado para los estudiantes. Esta síntesis preliminar contribuye tanto con la activación de los conocimientos previos, como con la motivación de los participantes. Por otra parte, es posible incentivar a los estudiantes a que propongan actividades de aprendizaje para lograr los propósitos establecidos.

DESARROLLO DE LA SESIÓN

En esta etapa se presenta y procesa la nueva información, dando la oportunidad de procesarla y practicarla hasta manejarla con facilidad.

- Recordar Conocimientos Previos Relevantes.

En nuestra opinión los conocimientos previos relevantes se activan desde que se establece el propósito de la lección. Cuando el estudiante conoce de qué se trata la lección, su mente comienza a utilizar la información que él o ella maneja previamente sobre el tema. Sin embargo, en el desarrollo se pueden proponer actividades concretas que focalicen esos conocimientos, por ejemplo: una lluvia de ideas, o preguntas guiadas sobre la temática que apunten a conocimientos previos específicos.

- Procesar la Nueva Información y sus Ejemplos.

Los contenidos a aprender pueden presentarse explícitamente o la instrucción puede planificarse de forma que el estudiante investigue y vaya construyendo el nuevo contenido. Estos son dos extremos de un continuo que abarca múltiples formas de llegar a la nueva información. La presentación de ejemplos es muy importante, sobre todo en la enseñanza de principios y conceptos. En estos casos, los alumnos deben analizar activamente los ejemplos para dar sentido a los datos que reciben y así obtener el aprendizaje esperado. Los ejemplos constituyen también un elemento para atraer y mantener la atención de los estudiantes. Por estas razones, la selección adecuada de los ejemplos a presentar es un elemento muy importante para garantizar el éxito de la instrucción.

- Focalizar la Atención

Debido a lo dinámico y multivariado del hecho educativo en el aula, el docente constantemente debe centrar la atención de los estudiantes en el objeto de aprendizaje. Esto se puede lograr, como lo vimos en el evento anterior, a través de: **ejemplos concretos y significativos**, o a través de preguntas, con un **discurso focalizado**, es decir, volviendo siempre al tema que se está tratando y haciendo énfasis en los aspectos del mismo considerados fundamentales, resaltándolos con indicaciones concretas que atraigan la atención de los estudiantes hacia esos aspectos; **presentando la información haciendo uso de diversos estímulos** (láminas de rotafolio, transparencias, audio cassettes, presentaciones en computadora, películas, demostraciones). En el caso de la enseñanza de actitudes y valores un elemento importante para focalizar la atención es el **uso de modelos (figuras relevantes para la audiencia: líderes de la escuela o la comunidad, profesores o compañeros admirados por el grupo)**.

Estas son algunas acciones de los docentes que pueden hacer más efectiva la atención de los estudiantes:

- Discriminar la información más relevante utilizando para ello señales. También puede animar a que sus alumnos realicen esa discriminación.
- Graduar la presentación de nueva información

- Dosificar las tareas de forma que no sean muy complejas o extensas para evitar la fatiga
- Diversificar las tareas y las situaciones de aprendizaje para evitar la monotonía, ello favorece el mantenimiento de la atención y la posibilidad posterior de transferencia y recuperación de lo aprendido.

¿Utilizas estas acciones en tu práctica en tu práctica cotidiana?

- Uso de Estrategias de Aprendizaje

Las estrategias de aprendizaje son las actividades que el estudiante realiza con la finalidad de aprender. Aunque son individuales y responsabilidad de cada estudiante, el docente debe, por una parte, animar a sus estudiantes a utilizarlas y por otra, enseñarles actividades orientadas a promover el aprendizaje, que luego, cuando el estudiante las interioriza, pueda volver a utilizarlas. Este evento es de suma importancia pues allí la responsabilidad descansa en el estudiante. Es preciso dar tiempo suficiente para que el estudiante procese la información, y sugerirle aquellas actividades de aprendizaje que juzguemos más apropiadas para procesar el contenido que se está aprendiendo.

En este punto es necesario hacer una aclaratoria. Los estudiantes pueden realizar actividades para aprender, cualquiera sea su edad. En los aprendices más jóvenes es el docente quien indicará cuáles actividades debe realizar el aprendiz.

Conforme el estudiante va creciendo, adquiere en forma progresiva la facultad de elegir qué actividades de aprendizaje le son más útiles. El docente en este caso, debe animar a sus estudiantes a ser más autónomos en estas decisiones, así como enseñarles otras actividades orientadas a la promoción de su propio aprendizaje, que ellos desconozcan o no manejen. De este modo, los docentes lograremos hacer estudiantes estratégicos, es decir aquellos que seleccionan en forma consciente las actividades que les son más útiles para el logro de su aprendizaje.

- Practicar

Este evento consiste en dar la oportunidad a los estudiantes de aplicar o utilizar repetidamente el conocimiento adquirido para afianzarlo y manejarlo con soltura. El tipo de práctica que debe realizarse va a depender del tipo de contenido que se esté aprendiendo. Por ejemplo: en el caso del conocimiento declarativo conceptual se trata de que los estudiantes identifiquen ejemplos del concepto con facilidad. La práctica es imprescindible en el aprendizaje de procedimientos y en la adquisición de normas e internalización de valores y actitudes.

En este evento se presenta la oportunidad de identificar las concepciones erróneas de los estudiantes y modificarlas, haciendo uso del monitoreo y de la retroalimentación oportuna.

Estudios recientes han demostrado que la relación entre la cantidad de práctica y la cantidad de aprendizaje no es directa. No obstante, en general la práctica facilita el aprendizaje. Otros estudios demuestran que la práctica espaciada en el tiempo (extensiva) produce mayor aprendizaje que mucha práctica en un mismo momento (intensiva). Pero más que la cantidad de práctica o su distribución, el tipo de práctica es lo que hace que se promueva un mayor aprendizaje.

En relación al tipo de práctica, ésta debe responder al tipo de contenido de aprendizaje que se desea obtener. Esto quiere decir que la práctica eficaz para aprender un código, por ejemplo el alfabeto, no es la que resultará eficaz para el aprendizaje de un procedimiento o para la internalización de un valor.

Invitamos a los docentes a reflexionar sobre estos aspectos y a indagar cuáles situaciones de práctica son las más pertinentes para cada contenido que estemos enseñando.

CIERRE DE LA SESIÓN

El momento de cierre tiene el propósito de revisar el aprendizaje logrado para utilizarlo en diferentes contextos y abrir la posibilidad de adquirir o construir nuevos aprendizajes y de establecer enlaces con otros contenidos.

- Revisar y Resumir la sesión

Para garantizar que los estudiantes hayan incorporado la nueva información se realiza la revisión de la misma. La revisión puede darse en cualquier momento de la instrucción y constituye una conexión entre lo que se aprendió y lo que se va a aprender. Por otra parte, en este evento se establece si los estudiantes son capaces de sintetizar lo aprendido. Esta actividad de capacitación da la oportunidad al docente de aclarar algún punto que no haya sido bien comprendido. En la revisión también se da la posibilidad de realizar prácticas en torno al nuevo aprendizaje. La revisión da estructura al conocimiento adquirido. Es una oportunidad valiosa para profundizar en la comprensión de lo aprendido.

- Transferir el Aprendizaje

La transferencia consiste en la aplicación o utilización del nuevo aprendizaje en situaciones cotidianas o en contextos distintos a aquél donde se adquirió. La transferencia es ocasión de monitoreo por parte del docente para chequear la competencia del estudiante en la aplicación del aprendizaje obtenido. En general la posibilidad de transferir el aprendizaje será mayor cuanto más abiertas hayan sido las tareas de aprendizaje. Es decir, la transferencia será mayor si las situaciones de aprendizaje no son cerradas o rutinarias.

- Remotivar y Cerrar

En esta actividad se recalca la importancia del nuevo aprendizaje. Como ya el estudiante lo ha adquirido, es necesario insistir en la utilidad que tiene este contenido para él o para ella, tanto en lo inmediato como para el futuro. También es útil elogiar el logro del aprendizaje por parte de los estudiantes. Por otra parte, el cierre hace explícito que la lección finalizó.

- Proponer Enlaces

Se incorpora esta actividad debido a la importancia que en la actualidad han adquirido la interdisciplinariedad, un conocimiento adquirido en el marco de una disciplina puede ser útil en otras. En este sentido se puede incentivar a los estudiantes a proponer enlaces que den continuidad al proceso de instrucción y a la adquisición de nuevos aprendizajes

CIERRE DEL CURSO

La última parte, aunque no menos importante del proceso de capacitación es el cierre del curso. Para esta etapa, el instructor debe realizar las siguientes actividades que indica el estándar de competencia:

- Mencionar el resumen general del curso.
- Preguntar a los alumnos por el logro de sus expectativas del curso.
- Discutir el logro de los objetivos del curso.
- Sugerir a los alumnos acciones que promuevan su continuidad en el aprendizaje.
- Conducir al grupo a la formulación de sus compromisos de aplicación del aprendizaje.
- Aplicar un instrumento para evaluar la satisfacción sobre el curso, comunicando a los alumnos las instrucciones para su contestación y aclarándoles las dudas que se presenten.

Un curso de capacitación es en principio, la reunión de un cierto número de personas (instructor y participantes) con un objetivo definido. Desde el inicio hasta el final, es responsabilidad del instructor mantener el interés del grupo. Para que esto se logre el instructor debe conocer los siguientes aspectos relacionados con los grupos, su dinámica y comportamiento:

- Principales características y comportamientos en la dinámica de grupos.
- Tipos de grupos.
- Roles de los capacitandos.

CARACTERÍSTICAS Y TIPOS DE GRUPOS

El trabajo con grupos es realmente apasionante, dado que existe un intercambio de experiencias, se propician discusiones enriquecedoras y se retroalimenta la información que cada uno posee.

Un grupo es un conjunto de personas que se reúnen con un objetivo común. En el caso de la capacitación, se trabaja con grupos cuyo número de participantes varía según las necesidades que se detectan.

Cada participante tiene especiales características, por lo que el manejo de grupos resulta una compleja tarea para el instructor, quien ha de ser el responsable de la conducción del aprendizaje, el cual no se logrará sin una integración grupal. La integración grupal puede lograrse mediante la utilización de técnicas instruccionales y grupales.

Existen varios tipos de grupos como son:

1.- Ruidoso: Murmuraciones y conversaciones en voz baja, provocan que el instructor y el resto de los compañeros se distraigan.

Recomendaciones: El instructor debe estar muy atento a este tipo de interrupciones. Dirigir la mirada a los participantes que conversan. Lanzarles alguna pregunta o pararse muy cerca de ellos. Si el ruido es generalizado quizá lo más conveniente sea cambiar a una técnica mucho más participativa o hacer un receso.

2.- Silencioso: Si al grupo muestra un total silencio, investigue las causas. Puede haber fallado el proceso de ruptura de la tensión, no existe confianza para participar o bien no les interesa suficientemente el tema. Es recurrente también que la presencia de algún directivo inhiba al resto de los participantes.

Recomendaciones: El uso de técnicas más participativas reforzará la integración. Investigar las causas; actúe.

3.- Indiferente: No les interesa el curso ni sus contenidos. Los temas tratados fueron simples y son conocidos por el grupo. No hubo nada nuevo. Se tiene la certeza de estar perdiendo el tiempo.

Recomendaciones: Previo al curso, investigue el nivel y experiencia de los participantes. Manifieste su disposición por incorporar temas de su interés en el contenido del curso. Cambie de técnica para motivar la participación. Maneje ejemplos adecuados a las necesidades de los alumnos.

4.- Agresivo: La actitud autoritaria y prepotente del instructor, provoca una reacción agresiva y hostil del grupo hacia el mismo instructor y la sesión se convierte en una lucha de fuerzas que no conducen sino el fracaso del curso.

Algunas veces se combina la agresión con la ironía y provoca la deserción de participantes.

Recomendaciones: Actuar con sencillez, modestia y humildad, pues habrá que recordar que no es el poseedor total de la verdad y que también está aprendiendo con el grupo.

5.- Participativos. Este es el grupo ideal que desearía el instructor para desarrollar un curso. Si se señala lo que realmente interesa al grupo, si se conocen sus motivaciones, si se utilizan las técnicas adecuadas y se evalúan constantemente, se garantiza el interés y participación de cada uno de los componentes del grupo.

Recomendaciones: Aproveche al máximo la participación, manteniendo el interés de los asistentes.

En muchas ocasiones, la actitud del instructor desde el momento de iniciar el curso, influye para que disminuya o aumente la atención de los participantes, e incluso cuando no se manejan correctamente puede propiciar su deserción. Cuando el instructor adquiere una actitud autoritaria ante el grupo, se cierran de cierta manera, los posibles canales de la comunicación. A ningún asistente le agradan las imposiciones y pueden incluso responder con actitudes hostiles que pueden provocar la pérdida de control de la sesión.

MANEJO DE GRUPOS DIFÍCILES

Con frecuencia existen grupos de personas que habitualmente no exponen sus ideas y permanecen calladas ante los cuestionamientos del instructor. Las actividades de inicio de curso tienen la finalidad de romper tensiones y crear un ambiente de confianza. El instructor debe reforzar sus actitudes para convencer a los participantes de la importancia de sus aportaciones y hacer sentir a todos a un mismo nivel de apertura al conocimiento y al cambio.

Las situaciones que se experimentan en el proceso de capacitación son múltiples; ya que la gama de experiencias, expectativas, resistencias, prejuicios y de conocimientos en un grupo de alumnos es muy diversa. Por lo que las recomendaciones para este tipo de situaciones son:

Cuando se pierde el control de la sesión
- Si el control se pierde cuando el instructor es quien está en uso de la palabra, puede hacer una pausa prolongada para que con el silencio que se hace, queden en evidencia las causantes de esta situación e inmediatamente continuar con la sesión. - También puede dirigir la mirada en forma directa y prolongada a los mismos desatentos, procurando hacerlo con cordialidad y en cierta forma que los haga volver a la temática tratada.

Cuando se pierde el control de la sesión

- Puede también caminar directamente hacia el grupo desatento cuando las condiciones físicas de la distribución del aula así lo permitan y continuar hablando, pero dirigiéndose a ellos. La acción física de ponerse de pie, si está sentado, también puede volverlos a la atención.
- Dirigir una pregunta al participante más influyente; esto puede traer al orden nuevamente.
- Hacer una pregunta directa al causante del desvío o descontrol grupal.
- Introducir una variante en la metodología; cambiando de técnica, empleando el rotafolio, hacer un resumen o utilizar una ayuda visual que capte nuevamente la atención.
- Llamar al orden con certeza, pero con tacto.
- Si el desorden es muy grande, hacer un receso.

Cuando los asistentes se salen del tema.

- Emplear las preguntas directas, preguntando en qué manera lo discutido se relaciona con el tema a tratar y dirigir nuevamente la conversación sobre la temática central.
- Enfatizar que la conversación puede ser muy interesante, pero que nos aleja del asunto principal y el curso se puede desviar de sus objetivos.
- Guiar cuidadosamente la conversación hacia el tema principal, buscando sutilmente algún elemento que los relacione con el tema original.
- Recurrir a las reglas del curso relacionadas con este asunto, cuando el instructor haya empleado esta técnica en la fase de encuadre del programa.
- Realizar un resumen de lo discutido y volver a centrar el tema principal, procurando destacar algún punto en particular.
- Hacer un planteamiento de la sesión, destacando el plan a seguir en el tiempo que resta para concluir el tema y buscar la adhesión del grupo, volviendo nuevamente al camino.

Cuando el grupo no habla.

- Centrar el tema, estimular el intercambio de puntos de vista y dirigir una pregunta directa a un miembro del grupo que conozca la respuesta o haya tenido experiencia en el tema cuestionado.
- Separarse ligeramente del tópico principal y sutilmente introducir otro de interés actual con el cual están relacionados los asistentes y paulatinamente volverlos al tema inicial.

Cuando el grupo no habla.

- Enfatizar con una pregunta afirmativa o negativa e inmediatamente mencionar la palabra por qué, esto despierta ánimos en los participantes para intervenir.
- Hacer una afirmación intencionalmente equivocada para que surja una corrección o la controversia por parte de algún miembro del grupo y llegar a la afirmación correcta.
- Dirigir una pregunta abierta de carácter general preferentemente alguna pregunta que despierte un reto al grupo.
- Demostrar verdadero interés cuando surja alguna pregunta o sugerencia por parte de algún participante.
- Proponer conclusiones en corrillo, de tal manera que los participantes formen parte de los corrillos integrados por los participantes aliados al instructor.
- Poner a votación del grupo el asunto en cuestión.

Cuando no aceptan las conclusiones del instructor.

- Guiar de nuevo la discusión, proponiendo el mismo planteamiento pero con diferentes palabras.
- Relacionar el planteamiento que se está desarrollando con algún ejemplo que asocie el interés de los participantes.
- Cuando alguien impugna las afirmaciones de instructor, usar las preguntas de relevo, dirigiéndolas a los aliados, para solicitarles sus puntos de vista sobre el asunto tratado.

Cuando alguien se opone.

- Utilizar preguntas directas que comprometan al participante oponente, a que fundamente su punto de vista y proponga otras alternativas de solución.
- Invitar al experto a que cuestione los puntos de vista de quien se opone y que fundamente las propuestas dadas por el instructor (cuando el experto es además aliado).
- Tomar la votación del grupo cuando éste es mayoría para que los participantes descubran que sólo significan una minoría.
- Señalar con una afirmación el punto de vista del participante que se opone, pasar por ella y continuar la sesión. Esto solamente en caso de tener todo el respaldo del grupo.

Cuando alguien objeta habitualmente.

- Buscar primero cuáles son las posibles razones que lo hacen actuar de esta manera. Esto puede hacerse con preguntas de sondeo en forma abierta frente al grupo, o bien en forma personal aprovechando los recesos.
- Si sus objeciones son dirigidas al grupo, rebotar su inconformidad al mismo grupo, dejando que éste lo presione.
- Llevarlo a que por sí mismo se percate que es una minoría y que está obstaculizando el avance del curso.
- Usar las preguntas de rebote, solicitándole que nos diga qué soluciones concretas encuentra la problemática analizada.
- Hacer más evidentes sus argumentos, resaltándolos con otras palabras y luego seguir adelante (no engancharse).

Cuando la presencia de un supervisor jerárquico inhibe al grupo.

- Atenderlo cortésmente, pero tratarlo al mismo tiempo como un miembro más del grupo.
- Procurar no poner a los participantes en alguna situación embarazosa frente a su superior.
- Recomendarle que no tome notas frente al grupo, pues los asistentes pueden interpretarlo como que está registrando sus intervenciones y esto puede provocar que traten de lucirse o que guarden silencio.
- Hacer reuniones parciales que sinteticen lo más destacado de la reunión, invitándolo a participar con sus comentarios si es preciso para involucrarlo.
- Tratar de que no ocupe una posición física especial ni separarlo del grupo, ésta es una oportunidad para integrarlo al mismo.

COMPORTAMIENTOS EN LA DINÁMICA DE GRUPOS.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje realmente efectivo, el instructor o facilitador debe ser parte del grupo y no un ente superior aislado de éste. En consecuencia, el instructor debe interactuar y vincularse con los participantes para que ellos lo acepten y reconozcan como un miembro conductor del grupo.

Un buen líder se compromete, se arriesga, disfruta y participa de las actividades de su equipo y les transmite seguridad y confianza como mediador o facilitador del aprendizaje. Para cumplir con él es necesario que conozca las características que hacen de un conjunto de personas un verdadero equipo. Un grupo es un conjunto de individuos de la misma especie que se reúnen o asocian para alcanzar un fin común.

Cada grupo posee su propia fuerza motriz llamada DINÁMICA, la cual determina su personalidad y es motor de su comportamiento: movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, cohesión,...

La dinámica de cada grupo depende de múltiples factores y de la forma de integración de éstos. El nivel educativo, la jerarquía, la edad, la experiencia y las condiciones socioeconómicas de sus miembros van creando formas de interacción que confieren carácter personal al conjunto. Además, las características individuales de las personas que lo componen propician que cada uno vaya asumiendo espontáneamente su propio rol dentro del grupo.

Las personalidades son heterogéneas: chocan, se influyen, compiten y se cohesionan creando una fuerza adhesiva o repulsiva, concentrando o dispersando su energía y forjando el carácter individual del grupo (ruidoso, silencioso, pasivo, indiferente, reaccionario, participativo, y sus combinaciones).

El instructor debe permanecer atento a estas fuerzas y a las variables y movimientos que ellas generan. Parte vital de su labor es aprovechar y dirigir la energía del grupo y para ello es necesario:

- Aprovechar los factores de atracción y anular los de repulsión.
- Identificar los roles que cada uno de los participantes asume.
- Neutralizar los liderazgos dictatoriales.
- Estimular los liderazgos democráticos.
- Promover la participación de aquellos que asumen roles pasivos.
- Distribuir equitativamente el trabajo y la participación.
- Equilibrar las fuerzas en los grupos de trabajo.
- Neutralizar las personalidades agresivas o con inclinación a la controversia.
- Desviar las situaciones de tensión.
- Apoyarse con algún miembro del grupo cuando existan enfrentamientos personales.
- Promover continuamente la actividad (aprovechar su energía).
- Asignar el trabajo en función de las capacidades.
- Aprovechar la riqueza del propio grupo para aumentar su caudal de aprendizaje.

El instructor por lo tanto, debe centrar sus actividades al logro del aprendizaje grupal, aprovechando los conocimientos, actitudes en los fracasos, creatividad, motivación y experiencia en general que los participantes van acumulando en su vida laboral y que han conformado su conducta. También se enfrenta ante una serie de conocimientos y experiencias acumuladas por las personas que capacita y debe aprovecharlas en beneficio del aprendizaje grupal.

TIPOS DE PARTICIPANTES

Las diversas características individuales o tipologías que adoptan los participantes en un curso siempre serán un factor positivo en beneficio del aprendizaje grupal, si el instructor sabe como descubrir, enfrentar y aprovechar esas tipologías que son las que se muestran en la siguiente tabla:

ROL	CARACTERÍSTICAS	COMO TRATARLO
El participativo	- Aporta información productiva y útil para el desarrollo del tema. - Sus frecuentes intervenciones, pueden desligar la continuidad de la sesión.	- Dirigir preguntas directas o cerradas a otros miembros del grupo. - Dirigirle preguntas que sean difíciles de contestar (toritos). - Ubicarlos físicamente en un lugar donde pueda intervenir menos - Asignarle tareas especiales para mantenerlo ocupado o convertirlo en secretario. - Solicitarle que observe con cuidado el desarrollo de la sesión, para que al final de la misma sea él quien haga un breve resumen.
El experto	- Sabe tanto o más que el instructor sobre la materia objeto de estudio. - Puede ser muy valioso para el desarrollo del curso si el instructor lo sabe aprovechar.	- Aliarse con él desde el principio, solicitándole su opinión sobre uno o varios puntos de la temática tratada. - Solicitar su intervención en alguna parte concreta del curso. - Si va a presentar algún tema que el instructor le asigne, deberá controlarse su intervención, marcándole un tiempo límite de antemano. - Tratarlo en la medida de lo posible en la misma forma que el resto del grupo.
El ignorante	- No reúne los requisitos en cuanto a conocimientos y experiencia para asistir al curso. - Contesta inadecuadamente cuando se le pregunta y en general se siente desubicado.	- Facilitarle su integración al grupo, propiciando que forme parte de algún corrillo conformado con personas que muestren simpatía con él. - Asignarle tareas sencillas que pueda resolver con facilidad. - Para protegerlo de que quede en ridículo, dirigirle preguntas inducidas o que lleven implícita la respuesta.
El palero	- Desde el inicio se manifiesta en forma directa o indirecta de acuerdo con el instructor.	- Si es preparado, se le puede pedir que apoye con sus experiencias el tema expuesto. - Puede ser un elemento muy valioso para contrarrestar al contreras y al zorro.

ROL	CARACTERÍSTICAS	COMO TRATARLO
El Contreras	- Manifiesta desacuerdo con el Instructor y/o con algunos o todos los miembros del grupo. - Puede contagiar al resto del grupo y tomar fuerza.	- Atenderlo desde el principio para evitar que contagie al grupo y tome fuerza. - Contestar sus preguntas rebotándolas al grupo en forma abierta. - Enfrentar su inconformidad en forma directa al palero (pregunta de relevo). - Cuestionarlo para que nos demuestre que tienen la razón. - Solamente cuando el grupo se queda callado debido a su participación, entonces hay que argumentar en su contra. - De igual forma, sólo cuando sus argumentos no tengan fundamento hay que ignorarlo.
El Platicador.	- Constantemente interrumpe, ya sea charlando con sus vecinos o por medio de expresiones o ruidos que distraen la atención del grupo.	- Solicitarle que lo que murmura, plática, lo comparta con todo el grupo, ya que puede ser de valor lo que está diciendo. - Interrumpir de improviso la exposición para que dentro del silencio que se marca con esta acción quede en evidencia su conducta. - Sorprenderlo con una pregunta directa sobre el tema que se está desarrollando y ante su sorpresa continuar con el desarrollo del mismo. - Colocarlo hasta adelante, inmediatamente del instructor. - Colocarse detrás de él y seguir en esa postura, dirigiéndose al grupo por un rato.
El Distráido.	- Es difícil de ubicar, ya que su atención está en otro asunto distinto al tema tratado.	- Elevar el volumen de la voz. - Hacer silencio total, dirigiendo la mirada hacia él, pero sin agresividad. - Formularle una pregunta directa y de inmediato inducir a su respuesta para no dejarlo abiertamente en evidencia. - Darle alguna tarea como observador o como formulador de conclusiones. - Solicitarle su opinión: “¿Qué opina sobre este punto Sr. Luna?”. - Colocarse detrás de él y hacer contacto físico con una mano sobre el hombro.

ROL	CARACTERÍSTICAS	COMO TRATARLO
El Dormido	- Es indicio de que el participante está agotado o que como instructores no lo hacemos bien.	- Elevar a voz y acercarse al mismo tiempo a él. - Cambiar de técnica inmediatamente. - Realizar una dinámica o ejercido de relajamiento cuando esta actitud es general en todo el grupo. - Asignarle una tarea concreta. - Hacer un receso. - En caso extremo invitarlo cortésmente a que salga a: “estirar las piernas”.
El Zorro	- Es una combinación de experto y contreras. - No interviene en un principio, generalmente espera pacientemente el momento oportuno para atacar.	- Identificarlo lo antes posible y estar prevenido sobre cómo actuar con él. - Ubicarlo como un participante más, indicándole que se siente, si se pone de pie. - Separar cada punto o respuesta que nos plantee y no permitirle ir más allá de dos aclaraciones. - Utilizar preguntas de rebote, cuestionándolo para que proporcione la respuesta o manifieste sus experiencias sobre el asunto que trata. - Ubicarlo cerca de nosotros y procurar seguir con la exposición colocándonos frecuentemente detrás de él. - Asignarle alguna tarea específica como observador o como vocero del grupo en algún ejercicio.