

CAPÍTULO V

CONDUCCION DE GRUPOS Y RECURSOS DIDACTICOS

5.1 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 en las empresas, 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 o dinámicas grupales.

Existen varios tipos de grupos como son: ¹⁵

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

¹⁵ GRADOS, Jaime, A., Capacitación y Desarrollo del Personal, primera edición, Editorial Trillas, México D.F. 1999.

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 el 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 seminario 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 interés de los participantes con el contenido del curso. Cambie de técnica para motivar la participación. Maneje ejemplos adecuados a las necesidades de la empresa y puestos.

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 al 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. Participativo: 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.

5.1.1 Manejo de grupo difíciles

Cuando un instructor se encuentra frente a un grupo y tiene que captar la atención y despertar al aprendizaje, no solamente tiene que ser motivador y conocer las características que cada participante adopta y como tratarlos individual y gradualmente, también debe adquirir las habilidades para sobreponer las distintas situaciones que se presentan en la conducción de un evento.

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 adultos es muy diversa. Por lo que las recomendaciones para este tipo de situaciones son: ¹⁶

A) ¿Qué hacer 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 los causantes de esta situación para inmediatamente poder continuar la sesión.

¹⁶ WERTHER, William B y Jr. Keith Davis, Administración del Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial MC GRAW HILL México D.F.

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.

Dirigir una pregunta al participante más influyente; Esto puede traer al orden nuevamente. Hacer una pregunta directa al causante del desvío o control grupal.

Introducir una variante en la metodología; cambiando de técnica, empleando el rotafolio, hacer un resumen o utilizar la ayuda visual que capte nuevamente la atención.

Llamar al orden con certeza, pero con tacto. Si el desorden es muy grande, hacer un receso.

B) Cuando los asistentes se salen del tema:

Emplear las preguntas directas, cuestionando de qué manera lo discutido se relaciona con el tema a tratar y dirigir nuevamente la conversación sobre la temática central.

Realizar un resumen 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 buscando la adhesión del grupo, volviendo nuevamente al camino.

C) 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.

Dirigir una pregunta abierta de carácter general, preferentemente alguna que despierte al grupo. Demostrar verdadero interés cuando surja alguna inquietud o sugerencia por parte de algún participante.

D) Cuando no aceptan conclusiones del instructor:

Guiar de nuevo la discusión proponiendo el mismo planteamiento pero con diferentes palabras.

E) Cuando alguien se opone:

Utilizar preguntas directas que comprometan al participante oponente a que fundamente su punto de vista y proponga alternativas de solución.

Invitar al experto a que cuestione los puntos de vista de quien se opone y que son fundamente las propuestas dadas por el instructor (cuando el experto es además aliado).

F) Cuando alguien objeta habitualmente:

Buscar cuales son las posibles razones que lo hacen actuar de esa 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 este lo presione.

Usar preguntas de rebote, solicitándole que nos diga sus soluciones concretas a la problemática analizada.

Hacer más evidente sus argumentos, resaltándolos con otras palabras y luego seguir adelante (no engancharse).

G) Cuando la presencia de un supervisor jerárquico se impone al grupo:

Atenderlo de manera cordial, pero tratarlo al mismo tiempo como un miembro más del grupo.

Procurar no poner a los participantes en alguna situación embarazosa frente a su supervisor.

Recordarle que no tome notas frente al grupo, pues los asistentes pueden interpretarlo como que está registrando y evaluando sus intervenciones y esto puede provocar que traten de lucirse o que guarden silencio.

5.2 Tipología de los participantes y como tratarlos

El instructor debe adoptar un papel diferente al maestro, quien se desenvuelve en situaciones más formales y frente a auditorios distintos. En el caso del instructor las motivaciones de este auditorio obedecen a la obtención de conocimientos generales para aplicaciones a largo plazo. El instructor por lo tanto debe centrar sus actividades al logro del aprendizaje grupal, si el instructor sabe como descubrir, enfrentar y aprovechar esas tipologías que son entre otras las siguientes:¹⁷

- I. El que participa demasiado: Esta conducta en un participante se considera positiva, pues generalmente aporta información productiva y útil para el desarrollo del tema y bien canalizada puede enriquecer el aprendizaje del grupo.

¹⁷ GRADOS, Jaime, A., Capacitación y Desarrollo del Personal, primera edición, Editorial Trillas, México D.F. 1999.

- II. El contreras abierto: Es aquella persona que desde el inicio de la sesión se manifiesta en desacuerdo con el instructor y/o con los miembros del grupo.
- III. Cerrado o silencioso: Esa conducta es más delicada que la del contreras abierto, pues no externaliza la causa de su desacuerdo. Es más problemático, usa la comunicación no verbal para manifestar su inconformidad.
- IV. El contreras silencioso: Puede también contagiar al grupo con sus actitudes o causarles malestar. Y muchas veces contagiar al grupo con más facilidad que el abierto. Se manifiesta en la forma de sentarse y sobre todo con los movimientos de desacuerdo.
- V. El experto: Es el personaje que 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 pone de su lado y lo sabe aprovechar.
- VI. El platicador: Es la persona que constantemente interrumpe ya sea charlando con sus vecinos o por medio de expresiones o ruidos que distraen la atención del grupo.
- VII. El distraído: Para ubicar al distraído hay que estar muy atento en todos los detalles, ya que esta conducta se puede esconder cuando aparentemente una persona está atenta tomando notas, pero su atención está en otro asunto distinto al tema tratado.
- VIII. El dormido: Este es un caso grave pues es indicio de que el participante está agotado o que como instructor no estamos haciendo lo correcto.
- IX. El ignorante: Esta tipología se refiere al participante que no reúne los requisitos en cuanto a conocimientos y experiencia para asistir al curso, fue mal seleccionado o muchas veces se encuentra presente porque no tiene otra cosa que hacer o está en sustitución del titular quien por estar ocupado no pudo asistir al evento. Este personaje interviene torpemente o contesta inadecuadamente cuando se le pregunta y en general se encuentra desubicado, puede ser pasivo o activo.
- X. El ignorante pasivo: Generalmente es el novato quien no conoce el tema o el trabajador de nuevo ingreso que no tiene experiencia en el puesto. Puede ser

también que no se sienta parte del grupo o que el grupo lo rechace por lo que su participación es muy limitada.

- XI. El ignorante activo: Se encuentra con más peligro de caer en el ridículo pues interviene torpemente.
- XII. El sabanitas: Es aquel participante que siempre llega tarde o que en los recesos se incorpora al grupo después de que la sesión se ha iniciado.
- XIII. El palero: Es aquel participante que es afín con nuestra manera de pensar y que desde el inicio se manifiesta de forma directa o indirecta de acuerdo con el instructor.
- XIV. El zorro: este es el personaje más peligroso pues es una combinación de experto y contreras.

Sugerencias para su manejo es: Identificarlo lo antes posible y estar prevenido sobre como actuar con él. Ubicarlo cerca de nosotros y procurar seguir con la exposición y procurar colocarnos frecuentemente detrás de él. Asignarle alguna tarea específica como observador o como vocero del grupo en algún ejercicio.

5.3 Importancia de los medios audiovisuales

Los medios audiovisuales son un conjunto de técnicas visuales y auditivas que apoyan la enseñanza, facilitando una mayor y más rápida comprensión e interpretación de las ideas. La eficiencia de los medios audiovisuales en la enseñanza se basa en la percepción a través de los sentidos.

Los medios audiovisuales, de acuerdo a la forma que son utilizados se pueden considerar como apoyos directos de proyección. Así mismo, los medios audiovisuales directos incluyen todos los medios que pueden usarse en demostraciones de forma directa, y son entre otros: el pizarrón magnético, el proyector y el rotafolio.

Se le llama material didáctico aquellos medios o recursos concretos que auxilian la labor de instrucción y sirven para facilitar la comprensión de conceptos durante el proceso de enseñanza- aprendizaje. Permiten:¹⁸

- Presentar los temas o conceptos de un tema de una manera objetiva, clara y accesible.
- Proporcionar al aprendiz medios variados de aprendizaje.
- Estimulan el interés y la motivación del grupo.
- Acercan a los participantes a la realidad y a darle significado a lo aprendido.
- Permiten facilitar la comunicación. Complementan las técnicas didácticas y economizan tiempo.

Los materiales didácticos se dividen en:

- 1.- Materiales para el instructor.
- 2.- Materiales para el participante

5.4 Apoyo del instructor

Son los recursos que el instructor emplea para presentar un tema y que apoyan o ilustran la exposición de este.

Sus requisitos son:

- 1.- Que tenga un propósito definido.
- 2.- Que realmente sirva para apoyar este propósito.

5.5 Materiales para el participante

Son aquellos que se entregan al participante para que este los emplee a lo largo del evento. Este material también es elegido, diseñado y elaborado por el instructor o diseñador del curso. Pueden clasificarse en: ¹⁹

- 1.-Material de lectura y consulta.
- 2.-Material de trabajo.

¹⁸ ARIAS, Galicia L. Fernando, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial Trillas, México, D.F, 1999

¹⁹ ANONIMO, <http://www.aulafacil.com/Ense%F1anza.htm>, febrero de 2007.

Este material esta constituido por todos los textos que el participante usará para la lectura de síntesis o discusión practicada durante las sesiones de estudio.

5.6 Tipos de ayuda visuales directas

1. El pizarrón es un elemento tradicional de ayuda de la enseñanza. El instructor puede escribir dibujos, preguntas, síntesis, gráficas y todas aquellas líneas o figuras que quiera representar.

Ventajas: Es de bajo costo, pues no requiere una gran inversión ni para su adquisición ni de sus materiales complementarios. Es de fácil uso.

Limitaciones: No obstante, el pizarrón tiene algunas limitaciones, como el limitado poder visual.

Es muy importante tener en cuenta que:

- El borde inferior debe quedar a la altura de los ojos de los participantes.
- No debe presentar brillos que reflejen y obstruyan la visibilidad.
- Debe localizarse a una distancia no menor a dos veces su altura, con relación al alumno más cercano.
- Obtener todo el material necesario para su empleo (tiza, borrador y regla).
- Verificar que haya buena visibilidad.
- El instructor debe estar seguro de que lo que escriba sea visible para todo el grupo.
- Conservar limpio: frases anotadas o conceptos que no se relacionen con el tema tratado presentarán una imagen de desorden y falta de preparación.
- Escribir frases claras y breves.
- Dibujar y escribir en forma legible. Se debe escribir siempre con letra de imprenta. La letra debe ser lo suficientemente grande para que todos los participantes puedan leerla desde sus asientos (2 pulgadas). Para escribir letras: Negro, Morado, Azul Marino y Claro, Café (usar a la vez tres, pero bien

combinados); Negro-Morado, Morado- Azul Claro, Café- Morado. Para subrayar: Rojo, Amarillo, Azul Claro (este último siempre y cuando no se haya utilizado en las letras.

2. El rotafolios es una superficie de tamaño suficiente para que aquello que se anote en él pueda ser leído por todo el grupo. Por lo general, es una especie de caballete portátil, en el que se introducen grandes hojas de papel o láminas que se suceden.

Ventajas: Su uso representa bajo costo. Si es necesario, permite regresar las láminas para analizarlas nuevamente. Cuando se usa el rota folios con hojas previamente elaboradas, estas deben ser preparadas y ordenadas con cuidado. Cada una de ellas debe llevar el mensaje en forma precisa, resaltando los puntos clave. Cuando una lámina no se adapte a la idea que se busca expresar, debe ser eliminada.

El uso del rotafolios con hojas en blanco es muy común cuando se busca la participación del grupo, ya que los comentarios que surjan se irán anotando para llegar a una conclusión.

3. El acetato es un recurso utilizado en forma frecuente en la presentación de información en cursos, eventos o actividades relacionadas a la negociación. Es conveniente seguir las siguientes instrucciones en la elaboración de acetatos:

No abuse de ellos, ya que usar demasiados cansará al auditorio. Si maneja información y estadísticas, es recomendable usar gráficas. Como máximo debe colocar 8 renglones.

La información debe presentarse en forma sintetizada. Para su elaboración es recomendable guardar un margen de seguridad de 3 cm.

El acetato es un apoyo y no debe de ser leído íntegramente, sino debe ser explicado por el expositor. Cuando haya terminado de explicar el acetato apague el retroproyector.

Debe ser elaborado en forma vertical, ya que no siempre los retroproyectores pueden captar una imagen horizontal.

En la combinación de colores, utilice colores fuertes (negro, morado, rojo) para la elaboración de letras. Los colores como verde, naranja y rojo son para subrayar. El tamaño de las letras debe ser de 1.0 a 1.5 cm. elaboradas exclusivamente en letra de molde.