



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

***CURSO DE FORMACION
PARA FORMADORES***



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000
INDICE**

PRESENTACION	4
DE LA AUTORA	5
INTRODUCCION	6
2OBJETIVOS	6
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
3. EL MÉTODO DIDÁCTICO PARA EL FACILITADOR	7
3.1 OBJETIVO PRINCIPAL.....	7
3.2 CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO.....	7
3.3 LOGROS QUE SE ESPERAN ALCANZAR.....	7
4. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	8
4.1 LOS OBJETIVOS.....	8
4.2 EL FACILITADOR.....	8
4.3 EL PARTICIPANTE.....	8
4.4 EL TEMA.....	10
4.5 LAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.....	10
4.6 EL ENTORNO SOCIAL, CULTURAL Y ECONÓMICO EN EL QUE SE DESARROLLA.....	10
5. LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN	11
5.1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	11
5.2 REGLAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN.....	11
5.2.1. <i>Los cinco primeros minutos</i>	11
5.2.2. <i>Emisión no equivale a recepción</i>	11
5.2.3. <i>Comunicar no es igual que hablar</i>	12
5.2.4. <i>El hombre es un iceberg</i>	12
5.3 LAS REGLAS DE LA COMUNICACIÓN VISUAL.....	12
5.3.1. <i>El ojo refuerza y completa el oído</i>	12
5.3.2. <i>El ojo tiene sus límites</i>	13
5.3.3. <i>Los mapas conceptuales</i>	133
6. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS	133
6.1 PRINCIPIO DE NO SUSTITUCIÓN.....	133
6.2 PRINCIPIO DE ACTIVIDAD SELECTIVA.....	13
6.3 PRINCIPIO DE ANTICIPACIÓN.....	14
6.4 PRINCIPIO DE MOTIVACIÓN.....	14
6.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS CENTRADOS EN LOS PARTICIPANTES.....	14
7. LA PLANIFICACIÓN DEL EVENTO	15
7.1 ESQUEMA DEL PLAN.....	15
7.2 CARACTERÍSTICAS.....	15
7.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	15
7.4 EJECUCIÓN DEL PLAN.....	16
8. PRINCIPIOS O CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE	199
8.1 FUNDAMENTOS Y PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE.....	199
8.2 COMPETENCIAS DE LOS PARTICIPANTES.....	20
8.3 RECURSOS O MEDIOS PARA EL APRENDIZAJE.....	200
9. LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	20
9.1 OBJETIVOS PARA EL DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS: EL SABER.....	21
9.2 DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS: EL HACER.....	21



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

9.3	CAMBIO DE ACTITUDES: EL SER.....	21
10.	METODOLOGÍAS DIDÁCTICAS	22
10.1	DEFINICIÓN DE MÉTODO	22
10.2	PRINCIPIOS DE LA METODOLOGÍA.....	22
10.3	LA EXPOSICIÓN MAGISTRAL.....	23
10.4	LOS TRABAJOS PRÁCTICOS	23
10.5	LOS GRUPOS DE TRABAJO.....	24
10.6	LA DINÁMICA DE INFORMACIÓN CRUZADA.....	26
10.7	EL SEMINARIO.....	27
10.8	EL MÉTODO DE CASO.....	28
10.9	LA CONFERENCIA.....	29
11.	LOS MEDIOS O RECURSOS DIDÁCTICOS	30
11.1	LA PIZARRA	30
11.2	EL PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS.....	30
11.3	EL VIDEO.....	31
11.4	EL VIDEO BEAM O CAÑÓN DE VIDEO.....	31
12.	EL PROCESO DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.....	31
12.1	DISTINCIÓN ENTRE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN.....	31
12.2	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	32
13.	FORMAS CREATIVAS DE PARTICIPACIÓN	33
13.1	LOS MAPAS MENTALES	33
13.2	EL ARTE DE PREGUNTAR.....	35
13.3	LA LLUVIA DE IDEAS (TORMENTA DE IDEAS).....	36
13.4	MÉTODO DE RELACIONES FORZADAS	37
13.5	ANÁLISIS MORFOLÓGICO.....	39
13.6	SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS EN GRUPO.....	40
14.	LA DIRECCIÓN DE LAS REUNIONES.....	41
14.1	IMPORTANCIA DE LA REUNIÓN	41
14.2	DEFICIENCIAS DE LA REUNIÓN.....	42
14.3	PRINCIPIOS PARA DIRIGIR EFICAZMENTE UNA REUNIÓN DISCUSIÓN.....	43
14.3.1	<i>Hacer participar</i>	<i>43</i>
14.3.2	<i>Nunca creer que el jefe tiene el monopolio de las ideas brillantes</i>	<i>43</i>
14.3.3	<i>Vencer el miedo al grupo</i>	<i>43</i>
14.3.4	<i>Promover la crítica ingeniosa.....</i>	<i>43</i>
14.3.5	<i>Seguridad en las expectativas</i>	<i>44</i>
14.3.6	<i>Utilizar diversos instrumentos para propiciar la participación.....</i>	<i>44</i>
14.4	PRINCIPIOS PARA DIRIGIR EFICAZMENTE UNA REUNIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
14.4.1	<i>Preparación de la reunión</i>	<i>46</i>
14.4.2	<i>Primera fase: Presentación de la información.....</i>	<i>46</i>
14.4.3	<i>Segunda fase: "feed-back"</i>	<i>47</i>
	CONCLUSIONES.....	47
	BIBLIOGRAFIA.....	48



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

PRESENTACION

Con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la capacidad andragógica y el compromiso de los instructores, en procura de continuar elevando la calidad de la capacitación, el Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOIOOP, R.L) presenta en este documento técnicas, métodos, conocimientos y reflexiones que se consideran fundamentales en la formación de instructores. Todos éstos están enfocados a brindarles elementos para la programación, preparación, organización, ejecución, control y evaluación de los programas de capacitación en que participan.

Pero este tema ha sido desarrollado pensando en un grupo grande de personas: miembros de Comités de Educación, funcionarios de las diversas áreas ejecutivas de las cooperativas, encargados y colaboradores del área de Desarrollo Social o Desarrollo cooperativo, instructores y facilitadores de los procesos de capacitación tanto a lo interno como a lo externo de las cooperativas, y en general, todas aquellas personas que intervienen en la formación, capacitación e información de líderes, asociados y miembros de las comunidades que encauzan su acción hacia el desarrollo y el mejoramiento del quehacer cooperativo.

Vivimos en un mundo que experimenta la urgente necesidad de aprender todos los días, porque el avance de la ciencia y la tecnología y los cambios vertiginosos así lo exigen. Los procesos de capacitación en las cooperativas adquieren cada día mayor relevancia y se está invirtiendo cada vez más en ellos, con el propósito de adquirir mayores competencias para asumir los retos y elevar la productividad y el potencial de cada uno de sus miembros. Los instructores o facilitadores de estos procesos son pieza fundamental en el logro de los objetivos, por ello su capacidad andragógica y su compromiso con la excelencia serán enormemente beneficiosos para el futuro de las cooperativas.

**Stéfano Arias Ocampo
Gerente General**



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

DE LA AUTORA.

Berenice Ariza Ruiz es de nacionalidad Colombiana y de profesión Trabajadora Social, especialista en capacitación de adultos y experta en elaboración de material didáctico. Posee un amplio conocimiento en la Doctrina Cooperativa y gran parte de su trabajo ha estado enfocado a la producción de manuales didácticos para los programas de capacitación de las cooperativas de Costa Rica, entre los que se destacan: La Empresa de Economía Solidaria, La Economía Familiar, El Medio Comercial y el Control de Calidad, La Reforestación como Alternativa de Diversificación, Técnicas para el cultivo del Café y la Caña de Azúcar, Sostenibilidad, Mejorando la Unidad Productiva Familiar, Identidad Cooperativa, Desarrollo Personal, Nuestra Empresa Cooperativa Autogestionaria, Abriendo una Ventana al Mundo y Herramientas para la Participación.

También manuales didácticos para la Fundación para el Desarrollo de las Comunidades Campesinas de la Región Huetar Norte, entre los que se destacan: Administración del Crédito, Genero y Familia, Identidad y Compromiso en el Modelo de Crédito Comunal, Capacidades Empresariales e Ideas Productivas, Capacidades Administrativas y Operativas de la Juntas Directivas de los Comités de Crédito Comunal.

Como instructora y consultora, ha participado en los programas de capacitación para líderes de organizaciones de Economía Solidaria en República Dominicana, Colombia y Costa Rica. En este último país se destaca su participación en el desarrollo de los contenidos curriculares, elaboración de manuales y ejecución de los programas de capacitación para asociados y cuadros directivos de COOPEAGRI, R.L. COOPESA, R.L. LA UPIAV y el programa de Capacitación de FUNDECOCA en la zona Huetar Norte.

Actualmente forma parte activa de la Facultad Docente del CENECOOP y también brinda servicios como facilitadora y motivacionista a grupos organizados de mujeres, padres de familia, agentes de pastoral y empresas privadas en temas relacionados con la Comunicación, la Inteligencia Emocional, el Desarrollo Personal, Emprendedurismo, Economía doméstica, Organización Comunitaria, Genero y familia, Genero y Proyectos Productivos entre otros.

Madre de una niña colombiana y dos ticas, ha optado con orgullo y gratitud por la nacionalidad costarricense, país al que ha dedicado con pasión y devoción sus últimos 14 años de trabajo, como expresión de su amor y admiración a una gente y a un país donde siempre se trabaja en paz.

J. Gerardo Solís Sequeira, M.B.A
Director Académico



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

INTRODUCCION

Los programas de capacitación persiguen mejorar el conocimiento, elevar el espíritu humano y desarrollar nuevas habilidades en los participantes, en aras de responder a las exigencias del trabajo y el quehacer de los cooperativistas y sus organizaciones. Es por ello que los instructores o facilitadores de estos programas necesitan afilar sus herramientas o agregar nuevos instrumentos que les permitan realizar de una manera efectiva, participativa y agradable su trabajo.

El instructor necesita saber que la capacitación alcanza su objetivo por medio de un proceso constituido por acciones planeadas que le permitan al participante aprovechar el proceso de enseñanza y aprendizaje con todos los elementos que éste conlleva.

2 OBJETIVOS

2.1. Objetivo General.

Ampliar en los instructores su marco conceptual y su caja de herramientas metodológicas y se sientan motivados a usarlas en sus eventos de formación y capacitación.

2.2. Objetivos Específicos.

- Describir diferentes técnicas metodológicas y Experimentar durante el desarrollo de este tema algunas de ellas.
- Ilustrar la actividad formativa como la construcción conjunta del conocimiento, el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes.
- Definir claramente por qué la formación debe estar enfocada a desarrollar las tres áreas del conocimiento humano: EL SABER EL SER y EL HACER.
- Fundamentar diversas herramientas que garanticen la excelencia en la transmisión del mensaje y una buena aplicación práctica de los diferentes temas planteados.
- Conocer conceptos pedagógicos elementales para comprender los fundamentos del aprendizaje y la formación de adultos y diseñar las actividades de formación de forma pertinente.
- Comprender las diferentes técnicas y herramientas a utilizar en las sesiones de capacitación tanto de dirigentes como asociados a las cooperativas.
- Reconocer, liderar y resolver situaciones que aparecen en la dinámica de grupos.
- Ser más eficientes en la labor como formadores al poner en práctica los conceptos aprendidos y las herramientas que se ponen a disposición en este manual.



3 EL MÉTODO DIDÁCTICO PARA EL FACILITADOR

3.1 Objetivo Principal

El definir una metodología para la ejecución de los eventos de formación, tiene como objetivo principal garantizar la excelencia en la transmisión del mensaje y una buena aplicación práctica de los diferentes temas planteados, tanto a nivel del movimiento cooperativo como a nivel de cada una de las empresas cooperativas y organizaciones donde se pueda aplicar.

3.2 Características Del Método

En tal sentido es importante tener en cuenta que el método tiene un carácter práctico, puesto que pretende producir ciertos efectos sobre la realidad; se alimenta de una dimensión teórica y reflexiona sobre lo que debe SER, SABER y HACER el educando.

3.3 Logros que se esperan alcanzar

Partimos del hecho de que la formación es una secuencia de acciones encaminadas a la construcción conjunta del conocimiento, el desarrollo de habilidades y la formación de actitudes que engrandezcan al SER humano y le ayuden a expresar su grandeza como Persona.

La profundidad y la calidad del aprendizaje estarán determinadas:

- Por el dominio **COGNOSCITIVO** y la comprensión que se logre del tema, así como por el grado de control que se ejerza sobre los procesos cognitivos implicados: Atención, memoria, razonamiento, etc." **(EL SABER)**

Se trata de relacionar las ideas con lo que el participante ya sabe, de una forma organizada y no de un modo arbitrario. Siguiendo una secuencia lógica de en función de alcanzar logros significativos.

- El dominio **PSICOMOTOR** (Saber Hacer) mediante el cual el educando desarrolla habilidades y destrezas que se van a reflejar en la competencia laboral para la empleabilidad **(EL HACER)**
- El dominio **AFECTIVO** que eleva al **SER** y lo dispone a aceptar y proyectar comportamientos, valores y actitudes que expresan verdaderamente la grandeza, la capacidad y el Poder Interno que hay en cada persona.



4 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

Podemos analizar seis elementos fundamentales en el proceso capacitación-aprendizaje.

4.1 Los objetivos

Estos deben plantearse en tres áreas fundamentales del conocimiento en el Ser Humano:

Dominio Cognoscitivo: los conocimientos que se espera que el educando adquiera durante el proceso de aprendizaje

Dominio Psicomotor: lo que el estudiante debe poder hacer cuando ha terminado el seminario

Dominio Afectivo: la conducta observable, los valores y el crecimiento interno que el educando ha de lograr al finalizar un proceso de aprendizaje

4.2 El facilitador

Gran parte del éxito que se logra en el proceso de enseñanza de los adultos, se debe al conocimiento que tiene el instructor sobre ellos y a la manera como aprovecha la capacidad, los conocimientos y la Experiencia de los participantes en el proceso, en beneficio del grupo en general.

Conocer la forma como aprenden los adultos, sus problemas y sus motivaciones, permite que el instructor prepare mejor y proyecte su quehacer como formador.

Aunado a lo anterior, el dominio y el perfeccionamiento de las técnicas de enseñanza y aprendizaje por parte del instructor, contribuyen en gran medida, a asegurar el éxito en los procesos de capacitación.

4.3 El participante

Al instructor siempre se le presentarán dentro del mismo grupo varios tipos de participantes. Para sacar ventaja de sus posibilidades en bien del grupo y controlar situaciones que podrían ser problemáticas el instructor debe conocer algunos tipos de participantes, sus conductas habituales y la forma más apropiada cómo debe tratarlos.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

Tipos de participantes	Conductas habituales	Cómo tratarlo?
El que participa demasiado	Puede aportar información productiva Útil para el desarrollo de un tema	Ubicarlo físicamente en un lugar donde pueda participar menos Trasladar sus preguntas Mantenerlo ocupado Pedirle que haga un RESUMEN del tema
El dormido	Puede ser por agotamiento o bien porque el tema o la metodología son aburridos, lo que denota deficiencias en el instructor	Acercarse a él al mismo tiempo que se eleva la voz Cambiar hacia una técnica más activa Si el comportamiento es generalizado en el grupo, hay que realizar una dinámica o aplicar una técnica donde los participantes se involucren activamente
El Contreras	Claro opositor de las opiniones del instructor Algunas veces su opinión puede ser silenciosa	Rebotar sus preguntas al grupo Cuestionarlo para que justifique su posición. No atacarlo ni entrar en conflicto y dejar claro que hay diversidad de percepciones y que respetamos los diferentes puntos de vista.
El experto	Aparenta saber tanto y más que el instructor.	Si efectivamente "sabe" hay que aprovecharlo como un recurso importante en beneficio del grupo. En el trabajo grupal solicitarle que sea el coordinador o relator. Si es un necio que se cree sabio controle el tiempo de sus intervenciones
El platicador	Interrumpe constantemente para contar sus hazañas, historias y demás. Conversa con sus compañeros Hace ruidos para llamar la atención	Pídale, de manera respetuosa, que comparta su conversación con el grupo. Detenga la exposición para dejarlo en evidencia. Con mucha sutileza agarre en el aire la última palabra de la frase que está construyendo, déle las gracias y no permita que continúe con largas historias que aburren al grupo y desvían el curso del tema.



Tipos de participantes	Conductas habituales	Cómo tratarlo?
El novato	Nunca había oído nada sobre el tema. Asiste por primera vez a una capacitación de este tipo	Pídale que se siente adelante Formúlele Preguntas para ver si está siguiendo el hilo del tema. Anímelo y hágale ver que aunque no sea consciente, tiene un acervo de conocimientos muy importantes que son útiles al grupo

4.4 El tema

Para que las personas aprovechen la capacitación, ésta siempre debe versar sobre temas que sean de interés y aplicabilidad tanto a nivel organizacional como personal.

El aprendizaje es más eficaz cuando los participantes perciben que el tema es verdaderamente importante, útil y significativo. El tema debe presentarse de manera coherente tanto en la estructura interna del material y la secuencia lógica de los contenidos.

4.5 Las técnicas de capacitación

El aprendizaje es más eficaz y se facilita con la utilización de toda una variedad de técnicas y métodos de capacitación. El facilitador debe recordar que para aprender se tiene que aprender con todos los sentidos, por ello se tiene que ser muy versátil en la utilización de diferentes técnicas que hagan participar, construir, narrar, recordar, relacionar e interpretar el tema que se está desarrollando.

Ya que el conocimiento es un elemento de construcción social, el instructor debe provocar intencionadamente la participación significativa de los educandos a través de diversas técnicas y herramientas metodológicas.

4.6 El entorno social, cultural y económico en el que se desarrolla.

Hay que leer el contexto del grupo, hablar de cosas, realidades, hechos, etc. que estén relacionadas con la cultura, la realidad económica y social de los participantes. Por ejemplo, si el grupo está conformado por mujeres debo hablar con ejemplos de cosas que ellas conocen. El aprendizaje es más eficaz cuando citamos ejemplos que se basan en lo que el participante conoce sabe o ha experimentado. Mientras más realista sea la situación del aprendizaje, más eficaz será el mismo.



5 LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

5.1 El proceso de comunicación

La comunicación es un componente básico del proceso de capacitación-aprendizaje, siendo vital el traspaso de información para el logro del propósito educativo. El proceso de comunicación incluye:

El proceso de comunicación es un proceso interactivo en el que el participante también emite mensajes hacia el facilitador y los demás participantes. Es, por tanto, una comunicación bidireccional. Este proceso de comunicación entre el facilitador y el participante, debe cumplir una serie de requisitos:

a) Adecuación del emisor. El facilitador ha de poseer unos conocimientos de la disciplina que ha de impartir, así como ciertas habilidades y actitudes en relación a la materia correspondiente.

b) Recepción de la información transmitida. El formador necesita realizar un esfuerzo para adaptarse a las características y capacidades de los participantes. La recepción también depende de los conocimientos y capacidades que éstos ya poseen.

c) Descodificación del mensaje. Para que se capte adecuadamente el mensaje debe realizarse en un lenguaje común. La utilización de una terminología conocida por el participante, es un factor significativo en la correcta interpretación del mensaje.

5.2 Reglas de la comunicación en los procesos de capacitación

5.2.1. Los cinco primeros minutos

Son los más difíciles y son también fundamentales porque las primeras palabras del expositor o facilitador de un tema, harán que el auditorio se forje inmediatamente una primera idea, y esta primera impresión es prácticamente definitiva. Todo lo que se haga después contribuirá a reforzar esta primera idea. Así es que el expositor deberá llenarse de coraje, energía, seguridad en si mismo y transmitir una imagen agradable, positiva, entusiasta y firme para lograr el mayor éxito en este primer contacto

5.2.2. Emisión no equivale a recepción

Las palabras no tienen el mismo sentido para cada uno de nosotros. Necesitamos manejar un diccionario común. Prestemos atención a las palabras que utilizamos, a las situaciones que evocamos y no dudemos en aumentar el diccionario común



**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

utilizando palabras y definiciones nuevas para el grupo, las cuales deben ir acompañadas de una buena explicación. No se trata de privar a los participantes de un crecimiento en léxico y nuevas definiciones

5.2.3. Comunicar no es igual que hablar

Es posible que nos comuniquemos sin hablar, y que hablemos sin comunicarnos. Durante una exposición, las palabras hacen pasar el mensaje, pero aparte de estas palabras, todo en el comportamiento contribuirá a la transmisión del mensaje.

Comunicamos con:

- Los gestos
- La postura del cuerpo
- Las actitudes
- La expresión de nuestra cara
- El tono de voz

5.2.4. El hombre es un iceberg

Freud comparó al ser humano con un iceberg, diciendo que la única parte visible, EL CONSCIENTE es relativamente débil en relación con la parte escondida: EL INCONSCIENTE.

Lo que somos, transmite con una elocuencia mayor que cualquier cosa que digamos o hagamos. Por esta razón, nuestro auditorio puede reaccionar de manera contraria a nuestro discurso. Aunque uno trate de usar palabras y estrategias de influencia, nunca podrá tener éxito a largo plazo si el discurso está marcado por la duplicidad, la falta de sinceridad o de convicción. Por ejemplo, si voy a hablar a un auditorio sobre los valores cooperativos, pero si no creo en ellos y no los practico, esa falta de congruencia le quita la fuerza fundamental a mis palabras. En último término, lo que somos y lo que creemos, puede transmitir con una elocuencia y una fuerza mucho mayor que cualquier cosa que digamos o hagamos.

5.3 Las reglas de la comunicación visual

5.3.1. El ojo refuerza y completa el oído

Lo que se ha oído puede perderse en la conciencia del auditor en pocos segundos. Esto es porque nosotros no registramos más que el 20% de las informaciones que recibimos a través del oído. Por este motivo, es indispensable completar las informaciones orales con información visual. "A las masas les gusta que les hablen a los ojos" decía Napoleón. Esto permite aumentar la atención, guiar y facilitar la comprensión y el discernimiento.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Los textos de las vistas o filminas: cada línea debe llevar un máximo de 6 palabras

Cada diapositiva debe contener un máximo de 8 líneas

Las ilustraciones: deben reforzar el punto más sobresaliente del texto. Hay que dejar el suficiente tiempo para que el auditorio pueda registrar la imagen proyectada.

5.3.2. El ojo tiene sus límites

La capacidad de registro de la conciencia humana es limitada, es por este motivo que no hay que ofrecer demasiada información al auditorio, puesto que no podrá asimilarla.

5.3.3. Los mapas conceptuales

Son una gran ayuda visual que ayuda a registrar visualmente el esquema general del tema.

6 PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

“Enseñar no es transmitir ideas a otros,
Sino favorecer que el otro las descubra”
Ortega y Gasset

La eficacia en la motivación de los participantes y la transmisión de conocimientos precisa del conocimiento de ciertas técnicas y principios.

6.1 Principio de no sustitución.

Hacer para el participante lo que el participante puede con toda facilidad hacer por sí mismo (por ejemplo, leer), es anular su autoestima, su toma de conciencia de lo que es capaz, sus hábitos psíquicos de independencia, de selección, de emprender actividades por sí mismo, de tomar decisiones razonadamente por sí mismo, etc.

6.2 Principio de actividad selectiva.

Se trata de que no se suplanten las actividades mentales superiores y más específicamente humanas (razonar, comprender, aplicar, sintetizar, evaluar, crear críticamente, etc.), por otras actividades cuyo proceso mental es de inferior jerarquía. El memorizar información no debe constituir la única actividad de los participantes.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

6.3 Principio de anticipación.

El facilitador no debe adaptarse al participante para dejarlo donde está, sino para provocar que el participante avance. Es preciso conocer el nivel de los participantes, sus conocimientos previos, para avanzar partiendo de lo que ya dominan y ayudarles a llegar al objetivo de capacitación fijado.

6.4 Principio de motivación.

Este aspecto es crucial. Nadie aprende si no le mueve alguna razón, y éstas pueden ser:

- **Motivación por el contenido temático**, es decir, motivación porque lo que hay que aprender por sí mismo es interesante.
- **Motivación por mediación instrumental**. El participante capta la importancia de un aprendizaje como instrumento útil para el logro de un objetivo deseado.
- **Motivación por el método didáctico**. Los participantes se sienten atraídos a causa de la metodología atractiva que el facilitador utiliza, pero no sólo por la amenidad, sino por la participación, el desafío intelectual, el alto nivel de los procesos mentales, etc.
- **Motivación por el facilitador**. En el contacto entre el formador y el participante, y de cómo éste se establece, reside una poderosa razón motivadora en los procesos de capacitación-aprendizaje.

6.5 Características de los métodos centrados en los participantes

Podemos resumir las características de los métodos centrados en los participantes de la siguiente manera:

- a. El proceso didáctico se centra en la actividad del participante. El facilitador trabaja ayudando directamente al participante.
- b. Cobra especial importancia el aprender y el proceso de capacitación se subordina a que el aprendizaje se desarrolle de la mejor manera.
- c. Pasa a un segundo plano la labor informativa, siendo lo prioritario la labor formativa.
- d. Existe un trabajo previo del participante.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

Aun cuando se trate de métodos de capacitación en grupo, se intenta personalizar de algún modo el proceso de capacitación y llegar al participante concreto, individual. Los grupos reducidos permiten una atención y un seguimiento más personalizado y una comunicación con un mayor grado de individualización en la atención al participante.

7 LA PLANIFICACIÓN DEL EVENTO

7.1 Esquema del plan

El facilitador debe realizar un plan, que incluya un esquema del trabajo a realizar. Se debe hacer con anterioridad a la iniciación del evento, con el fin de poderlo desarrollar en forma secuencial.

7.2 Características

La aplicación al proceso de capacitación, debe poseer las siguientes características:

Flexible: Todo plan de formación debe ser posible de adaptar a las circunstancias y prever alternativas.

Realista: Adecuado a las restricciones materiales, temporales, capacidades de los participantes y a las condiciones concretas en las que se desarrolla la capacitación.

Preciso: El plan de formación ha de ser detallado, incluyendo indicaciones exactas sobre el modo de proceder. Las líneas generales de actuación y los objetivos generales deben ser precisados en una secuencia de acciones concretas.

7.3 Proceso de planificación

La planificación del evento consiste en un proceso sistemático de carácter secuencial, desarrollado en las siguientes fases:

- a) Análisis de la situación: entorno, organizaciones participantes, logros a alcanzar.
- b) Formulación de objetivos del evento
- c) Elección de las metodologías didácticas que se utilizarán durante el desarrollo del evento.
- d) Selección de medios didácticos audiovisuales.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

- e) Desarrollo de la metodología.
- f) Sistema de evaluación y control de resultados

7.4 Ejecución del plan

➤ **Situación inicial**

La realización de la planificación debe partir del estudio de la situación actual, el saber dónde estamos y el nivel de conocimiento de los participantes.

➤ **Necesidades organizacionales:**

Además de analizar la situación inicial y del entorno en el que se va a desarrollar el evento, hay que analizar las necesidades organizacionales y de los participantes.

➤ **Medios audiovisuales**

El conocimiento de las restricciones y las limitaciones de los medios audiovisuales, así como del material didáctico, permiten al instructor prepararse con recursos alternativos de manera creativa.

Igualmente el buen manejo de estos medios audiovisuales da seguridad al instructor, enriquece su trabajo, ayuda a los participantes a aprender a través de todos sus sentidos y asegura un resultado eficaz.

➤ **Infraestructura**

La infraestructura es parte importante y puede condicionar la posibilidad de alcanzar los objetivos. Es recomendable estar temprano en el lugar donde se llevará a cabo la capacitación para conocer las posibilidades que ofrece no solo el aula, sino el espacio alrededor. Por ejemplo si hay un jardín o una zona verde donde se puedan realizar dinámicas o llevar al grupo para aprovechar los recursos bióticos o espaciales.

Lo ideal es contar con un lugar amplio, ventilado y con buenas condiciones de luz, donde se pueda organizar el grupo en forma de "U" o en círculo y evitar a toda costa la ubicación de las sillas tipo aula de escuela.

➤ **Resultados esperados**

Los resultados esperados deben estar claros al preparar una capacitación, tanto en lo que tiene que ver con los conocimientos, habilidades y cambios de conducta de los participantes. Esto nos permite anticipar el cumplimiento de los objetivos en tiempo, cantidad y calidad.

➤ **Preguntas clave para la preparación de una exposición**

- ¿Qué deben hacer mis interlocutores después de mi exposición?
- ¿Cuáles son las ideas que quiero desarrollar en mi exposición?



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

¿Cuáles serán mis preguntas para ganar:

- Atención
- Interés
- Reflexión

¿Qué ayudas visuales, o audiovisuales voy a utilizar?

¿Con qué imágenes, cuadros, comparaciones, analogías, historias y ejemplos voy a ilustrar mi exposición?

¿Con qué frases cerraré el tema, cuáles puntos resaltaré como conclusión de mi exposición?

➤ **Pre plan para preparar rápidamente un tema**

En ocasiones, a última hora, o con urgencia, un jefe nos pide que hagamos una presentación de un tema o que hagamos una exposición ante la gerencia, el Consejo o un grupo cualquiera de la organización. En estas circunstancias, el siguiente pre plan nos ayudará a prepararnos, en cuestión de minutos, para salir con donaire y éxito del aprieto. En la acción formativa, o en una reunión, no se debe improvisar, hay que planear, aunque sea rápida y brevemente para tener una intencionalidad, un objetivo, un logro a obtener.

➤ **Formato de pre plan para preparar una charla en 10 minutos.**

Nombre del tema: definir claramente el asunto o tema a tratar.

Tiempo: saber cuánto tiempo me van a dar para desarrollar el tema o dar la información. Asigno un tiempo a cada paso, asignando 2/3 partes a la ejecución. Y dividiendo la tercera parte entre los otros tres pasos, a saber: motivación, información y evaluación



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

QUE DIGO	RESPUESTA PEDAGÓGICA
<p>MOTIVACIÓN: saludo, estrategia para organizar el grupo, y un elemento motivador. Por ej.: compañeros, hoy vamos a desarrollar el tema (tal), por considerar que es importante no sólo como una herramienta útil para su vida personal o como una información valiosa para su trabajo, etc.</p>	<p>RECEPTIVIDAD: Concienciar a los participantes acerca de lo importante que es el tema a tratar para su trabajo, para su crecimiento...</p>
<p>INFORMACION: agenda de la actividad, reglas generales, información que se va a ver, material a utilizar y recursos. Por ej.: Vamos a desarrollar el tema de manera participativa para que podamos colectivizar el conocimiento que al respecto poseemos todos. O por el contrario, voy a hacer una exposición magistral y al final ustedes podrán hacer preguntas o hacer acotaciones. Voy a utilizar tales recursos, o tal técnica o metodología</p>	<p>VALORACION: Que los participantes deseen participar y aceptar con buena disposición el tema a tratar. Que vean cuánto conocen sobre el tema.</p>
<p>EJECUCION: Presento el insumo temático, la información, etc. Desarrollo la técnica o la metodología que les he anunciado.</p>	<p>APRENDIZAJE: Que los participantes escuchen, argumenten, comparen, formulen y tengan una idea amplia sobre el asunto tratado.</p>
<p>EVALUACION: determinar comprensión del tema. Por Ej.: Mediante la técnica de “retroalimentación vivencial” veremos qué impacto ha tenido el tema, o mediante la lluvia de ideas veremos cuán claro a quedado el asunto, etc.</p>	<p>INTERIORIZACION: Que los participantes se sientan motivados a seguir profundizando o informándose sobre el tema.</p>



8 PRINCIPIOS O CARACTERÍSTICAS DEL APRENDIZAJE

8.1 Fundamentos y principios del aprendizaje

- a) Nadie viene con “0” Conocimientos. Todos sabemos algo
- b) Todos tenemos gran cantidad de conocimientos
- c) El aprendizaje es significativo. Todos poseemos una gran cantidad de conocimientos
- d) La gente aprende más cuando está motivada
- e) Aprender es una opción personal, una decisión del individuo. Nadie aprende obligado, o porque lo mandaron a capacitarse.
- f) Para enseñar hay que repetir y no dar las cosas por sentadas
- g) La intimidación no propicia el aprendizaje. El Principio de Nerón, mata la capacidad del participante en el proceso
- h) Todos aprendemos de diferente manera, porque poseemos diversas inteligencias
- i) Para aprender se tiene que aprender con todos los sentidos. Por eso el instructor que sólo utiliza su voz, está perdiendo una gran cantidad de recursos que podría utilizar para obtener los mejores resultados.
- j) La motivación es la llave que propicia el aprendizaje. Hay que aplicar el Principio Mozart
- k) Todo aprendizaje se debe comprobar en sus resultados (evaluar)
- l) La verdad es un elemento de construcción social, por lo tanto el instructor no es dueño de la verdad
- m) Todo proceso de capacitación es un “Proceso Sistémico” y no existen procesos de formación asistémicos
- n) El principio Nerón. Se dice de aquel que todo lo quema, lo destruye, al igual que el emperador romano Nerón. Lo aplican aquellos instructores que intimidan a los estudiantes diciendo frases tales como “ustedes son 20. Ya 17 están quedados, porque conmigo casi nadie pasa”.
- o) El Principio Mozart: “He dado mi primer concierto, y ha sido magnifico; fui sumamente aplaudido por el auditorio, aunque sólo asistieron 6 personas”, escribió Mozart, en una carta que dirigió a sus padres, cuando apenas era un niño que empezaba a abrirse camino en la vida como compositor. Aplicar el Principio Mozart es decir lo bueno primero, reconocer los aciertos, ver el lado positivo primero, luego ver lo malo, lo deficiente. Es reconocer la disposición que la gente tiene a aprender, su identidad con la organización, el espíritu de responsabilidad para desarrollar mejor su trabajo en la organización; es reconocer todo lo bueno, lo noble, lo admirable que hay en ellos, sin dejar de ver sus limitaciones, pero sin darles demasiada trascendencia



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

8.2 Competencias de los participantes

Todos aprendemos de diferente manera, tenemos diferentes competencias e inteligencias. Howard Gardner, psicólogo de la Facultad de Ciencias de la Educación de Harvard, plantea que no existe una única y monolítica clase de inteligencia, fundamental para el éxito o el aprendizaje, sino un amplio espectro de inteligencias:

- Académicas típicas: La facilidad verbal y la lógica-matemática
- La capacidad espacial que poseen los artistas o arquitectos destacados
- El talento musical que han poseído hombres como Mozart o Beethoven
- La inteligencia personal que incluye habilidades como: las destrezas interpersonales, el liderazgo, la capacidad de cultivar relaciones y mantener amistades, la capacidad de resolver conflictos y la capacidad de armonizar la propia vida con los auténticos sentimientos personales.

8.3 Recursos o medios para el aprendizaje

- a) Recursos visuales: observación de imágenes (revistas, fotografías, afiches, etc.)
- b) Recursos bióticos. Presentes en la naturaleza (una hoja, una tela de araña, un banano, una naranja, etc.)
- c) Objetos reales: una computadora, una bola, una máquina, un motor, una bujía, etc.
- d) Recursos audiovisuales. Son los que llegan tanto al sentido de la vista como al oído. Imágenes en movimiento y con sonido
- e) Recursos a escala y maquetas de un proyecto, de una construcción etc.
- f) Recursos espaciales: zona verde, los elementos que encuentro en el aula; los elementos que encuentro en el entorno.
- g) Recurso ambiental: el jardín, la plaza donde hago la dinámica, el árbol o el cultivo que utilizo para hacer una metáfora o símil
- h) Recurso humano: puedo utilizar a una persona para explicar algún tema. Por ej. Puedo comparar el cuerpo y todas sus partes con la organización, para decir que todos tenemos diferentes funciones, pero somos parte importante e indispensable en la empresa.
- i) Nueva tecnología (TICS), como la computadora, los programas de cómputo, el Video Beam, la T.V. el CD, el DVD, la página Web, el correo electrónico, la tele conferencia, la televisión satelital, etc.

9 LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

La formulación de objetivos es una tarea fundamental dentro del proceso de capacitación-aprendizaje, pudiéndose distinguir entre objetivos generales y unos más específicos.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

Los objetivos describen lo que se espera de los participantes después de la capacitación, y el impacto que se espera en las organizaciones al aplicar los planes de incidencia. Dichos objetivos deben estar bien delimitados y darse a conocer a los participantes.

Podemos clasificar los objetivos de la formación en tres categorías.

9.1 Objetivos para el desarrollo de conocimientos: el saber

El participante, al final del evento deberá conocer la terminología básica de la materia, así como las leyes, principios y teorías por las que se rige la disciplina, sus aplicaciones y limitaciones. Los fenómenos más importantes a través de los modelos que los describen, así como los conceptos y la evolución histórica de los fenómenos analizados en el área del conocimiento.

9.2 Desarrollo de habilidades y destrezas: el hacer

Para obtener y analizar información con eficiencia, así como la capacidad de comunicarse, expresarse y establecer relaciones con personas de la misma organización o de otras organizaciones. Igualmente, la habilidad para realizar juicios, pensar creativamente y para resolver los problemas que se le planteen. El participante debe desarrollar la capacidad de adaptarse al entorno de trabajo, y hacer frente a los cambios en las técnicas y los conocimientos de la materia.

9.3 Cambio de actitudes: el ser

El cambio de actitudes a través de conocimientos y vivencias que elevan el **SER** y lo disponen a aceptar y proyectar comportamientos, valores y actitudes que expresan verdaderamente la grandeza, la capacidad y el Poder Interno que hay en cada persona tiene que estar planteado como objetivo fundamental en los procesos de capacitación.

El cambio se logra de adentro hacia fuera. No se puede llegar muy lejos sin cambiar simultáneamente nuestro Ser. No se puede tener éxito en la relación con otras personas si no se ha logrado el éxito en la relación con uno mismo.

El secreto del verdadero crecimiento humano no está en lo que decimos, sabemos o hacemos, sino en lo que somos.

Por otra parte se debe buscar el desarrollo de una actitud crítica ante la realidad, de coherencia en los planteamientos y de juicio propio, el respeto y una orientación clara a la cooperación con otras personas. Así mismo, interesar a los participantes en las repercusiones de su acción posterior en la organización, la sociedad y los individuos. Profundizar en el conocimiento de los problemas éticos, sociales y económicos, así como las relaciones en su organización y en la sociedad y su entorno.



10 METODOLOGÍAS DIDÁCTICAS

10.1 Definición de método

“Método” es el modo de decir o hacer con orden una cosa. Se tiene un método cuando se sigue un cierto camino para lograr un objetivo propuesto de antemano.

Los métodos de capacitación e investigación, no sólo contienen los pasos o reglas flexibles a seguir, sino que además suelen contener los motivos por los que se dan tales o cuales pasos, o se adoptan tales o cuales reglas. O dicho de otro modo, los principios psicológicos y/o sociológicos en que se apoyan.

El problema de la metodología es, sin duda, de carácter instrumental pero no por ello secundario. Lo instrumental es, en cuanto tal, ineludible. Sin método de capacitación no se cumplen las finalidades de la formación.

Es preciso prestar atención a los métodos y no sólo a los contenidos, porque los métodos pueden impedir, si no son adecuados, la transmisión de cualquier conocimiento.

10.2 Principios de la metodología

El principio de la multiplicidad de los métodos se presenta como el mejor punto de vista para acometer la renovación didáctica en la capacitación. Esto ocurre por el hecho de que los métodos de capacitación precisan una multiplicidad de sistemas que se adapten al entorno y a los participantes.

No puede haber un único método válido, es decir, que los métodos son múltiples y deben aplicarse en función de los objetivos que se intenten conseguir.

Los diversos métodos se diferencian por la mayor o menor actividad del facilitador o de los participantes. De esta manera, tenemos sistemas centrados en el formador en el que la actividad corresponde casi exclusivamente al facilitador, y los participantes tienen una participación más o menos pasiva y métodos más centrados en los participantes en los cuales estos tienen un protagonismo mucho mayor y desarrollan una gran actividad.

La mayor parte de las técnicas de capacitación a pequeños grupos consisten en actividades centradas en los participantes donde se procura una máxima participación de los mismos.



10.3 La exposición magistral.

➤ Descripción

La exposición magistral es un método de capacitación centrado básicamente en el formador y en la transmisión de unos conocimientos. Se trata principalmente de una exposición continua de un conferenciante. Los participantes, por lo general, no hacen otra cosa que escuchar y tomar notas, aunque suelen tener la oportunidad de preguntar.

Es, por consiguiente, un método expositivo en el que la labor didáctica recae o se centra en el facilitador. El formador es el que actúa la casi totalidad del tiempo, y por lo tanto, a él corresponde la actividad, mientras que los participantes son receptores de unos conocimientos.

Se caracteriza fundamentalmente por ser un proceso de comunicación casi exclusivamente unidireccional entre un facilitador que desarrolla un papel activo y unos participantes que son receptores pasivos de una información.

➤ Desventajas

Las críticas a la lección magistral se centran básicamente en dos aspectos: por un lado, en la pasividad del participante, y por otro, en la poca efectividad en la transmisión de conocimientos. Se argumenta que los participantes pueden encontrar la información en una biblioteca bien abastecida, y que los libros son preferibles a los apuntes de una conferencia.

➤ Cuándo debe usarse?

Cuando el número de participantes es muy elevado, nos vemos enfrentados a la realidad de hacer de expositores. Entonces es cuando debemos tener en cuenta los siguientes consejos.

- a) Introducir bien el tema.
- b) Organizarlo convenientemente.
- c) Desarrollarlo con voz clara y confiada; variar el enfoque y la entonación.
- d) Acompañarlo con abundantes contactos visuales con los que escuchan.
- e) Contar con un buen sistema de medios audiovisuales.
- f) Ilustrarlo con ejemplos significativos.
- g) Resumirlo de manera apropiada.

10.4 Los trabajos prácticos

En los trabajos prácticos generalmente se analizan ejercicios y supuestos, normalmente de carácter cuantitativo. Se trata de aplicar los conocimientos teóricos a la resolución de casos y problemas concretos.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

➤ **Etapas del trabajo práctico:** Las etapas que suelen seguirse en los trabajos prácticos son:

- a) El facilitador selecciona una situación que se refleja en unos datos para su análisis, y de los cuales, a través de unos métodos seleccionados, se llegará a ciertos resultados o conclusiones.
- b) Se entrega el enunciado a los participantes, preferiblemente antes del evento.
- c) Se pide a los participantes una lectura del documento antes de su resolución, permitiendo aclarar posibles dudas.
- d) Se plantea la resolución del ejercicio en grupos de trabajo, procurando que todos colaboren en la búsqueda de la solución, discusión y análisis de los resultados obtenidos.

➤ **Bases para el trabajo práctico**

Los trabajos prácticos suelen basarse en unos conocimientos teóricos previos. Permiten un desarrollo de las capacidades teóricas que posibilitan la clarificación de conceptos, la eliminación de fallas en el aprendizaje y el desarrollo de habilidades. Se trata de que cada uno participe en el ejercicio encuentre la solución del problema planteado. De tal modo que en las sesiones conjuntas se puedan analizar los procedimientos de solución seguidos, los resultados obtenidos y las dudas o aspectos no comprendidos por los participantes.

La participación activa de los integrantes en la resolución de un ejercicio facilita el aprendizaje y la capacidad de resolución de los problemas. En este caso, el facilitador realiza una tarea de asesoramiento y guía en la búsqueda de soluciones adecuadas a la cuestión planteada.

Los trabajos prácticos permiten poner al participante en contacto con instrumentos de resolución de problemas y toma de decisiones en casos concretos, que les acercan a las situaciones reales y permiten comprender la aplicación práctica de los modelos teóricos.

10.5 Los grupos de trabajo.

Diversos estudios muestran los mejores resultados de los participantes que trabajan en grupo o cooperan con sus compañeros. La integración del participante en un grupo de trabajo facilita el aprendizaje y la ayuda mutua, fomentando la motivación, la resolución de dudas y planteamientos de fondo para la toma de decisiones de tipo organizativo.

Las nuevas estructuras organizativas enfatizan la importancia del trabajo en equipo y la capacidad de integrarse mediante una participación activa. Por tanto, las nuevas exigencias sociales demandan capacidad creativa, de comunicación verbal y escrita, espíritu crítico y capacidad de trabajo en equipo. Se hace preciso



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

fomentar estas habilidades además de los conocimientos de la materia.

En el aprendizaje por parte de los participantes es preciso un nuevo énfasis, debido al enorme crecimiento de información útil y la rapidez con que pasa de moda y el entrenamiento para que, a medida que se desarrollan nuevas especialidades, se pueda ser más flexible.

➤ **Metodología del grupo de trabajo**

Mientras que en la lección magistral el participante tiene un comportamiento básicamente pasivo, en las técnicas de trabajo en grupo debe participar de modo activo. Al trabajar en grupo, el participante puede resolver problemas prácticos, aplicar conocimientos teóricos y también recibir orientación por parte del facilitador.

El trabajo en grupo es un método que permite a los participantes, convenientemente agrupados, realizar y discutir un trabajo concreto, intervenir en una actividad exterior, o encontrar solución a un problema sometido al examen del grupo, con la finalidad de concluir con unos razonamientos concretos.

➤ **Objetivos del método**

El trabajo en grupo permite conseguir unos objetivos distintos a los métodos expositivos, al facilitar una mayor participación y responsabilidad de los participantes.

Los objetivos generales de este método son:

- a) Lograr la individualización de la capacitación.
- b) Conseguir la participación activa de todos en el proceso de capacitación-aprendizaje.
- c) Desarrollar la habilidad de trabajar en equipo.
- d) Cambiar las actitudes de forma más fácil que actuando individualmente. Los grupos restringidos poseen gran capacidad autoformativa.

La correcta aplicación del método suele requerir un número limitado de participantes en cada grupo de trabajo; los grupos excesivamente grandes dificultan la colaboración y la participación activa de todos los participantes. La labor del facilitador es orientadora y motivadora del proceso de trabajo del grupo como tal.

➤ **Finalidades del trabajo en grupo**

Además de los objetivos generales, el método de trabajo en grupos permite la consecución de objetivos específicos. En este sentido si nos centramos en una disciplina concreta, con el trabajo en grupo se pueden alcanzar las siguientes finalidades:



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

- a) Desarrollar la capacidad crítica autónoma al enfrentar el participante con una situación problemática.
- b) Conseguir desarrollar las habilidades de expresión oral y escrita.
- c) Aplicar lo aprendido en su organización, comunidad o a nivel personal.
- d) Obtener por parte del facilitador información continua sobre el desarrollo del aprendizaje.
- e) La comunicación se facilita por la conversación entre los miembros del grupo y su diversidad de opiniones.

Tanto los miembros integrantes de los grupos como el tema objeto del trabajo, pueden ser impuestos por el facilitador, o elegidos por los propios participantes. El permitir cierto margen de libertad en la elección del tema objeto del trabajo mejora la motivación y el interés de los participantes

➤ **Objetivos del grupo de trabajo**

- a) El objetivo primordial es el de ayudar a los participantes a discutir y analizar un tema para su presentación en las sesiones o plenarias.
- b) Entre las ventajas del método se señalan el dar la oportunidad de intercambiar ideas, ayudar a la comprensión del tema y a obtener un contacto más personal entre ellos.
- c) Promueve un pensamiento más crítico y más lógico y ayuda a los participantes a resolver problemas y a hacer aplicaciones prácticas de las teorías.
- d) Se obtiene práctica en la presentación oral de los trabajos y se logra un fuerte compromiso de actuación.
- e) Proporciona al facilitador una idea acerca del progreso de los participantes, así como de las actitudes de estos y también de la efectividad de la capacitación.

10.6 La dinámica de información cruzada.

➤ **Pasos en la dinámica de información cruzada**

A partir de un material proporcionado por el facilitador en forma de lecturas, los participantes divididos en grupos estudian y analizan el tema asignado. Este tema es diferente para cada grupo pero gira en torno a un mismo contenido temático. A partir de la lectura que hay que analizar, los participantes la completarán con la información, conocimientos o experiencias que al respecto ellos poseen.

A continuación, el relator del grupo 1 pasa al grupo 2, el relator del grupo 2 pasa al grupo 3, el relator del grupo 3 pasa al grupo 4 y el relator del grupo 4 pasará al 1.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

Durante 5 minutos o los que se asignen, cada relator expondrá al grupo los conceptos o ideas más importantes del tema asignado.

Luego, el facilitador dará el aviso para seguir cruzando la información. Entonces el relator No. 1 que está exponiendo en el grupo 2 pasará al grupo 3, y así sucesivamente cada relator pasará al siguiente grupo hasta que cada relator haya pasado por todos los grupos.

➤ **Ventajas**

Una de las mayores ventajas es la participación activa del educando, pues la etapa central y básica de la dinámica de información cruzada entre pequeños grupos, consiste en la discusión y puesta en común de los resultados de un trabajo, en una breve exposición en la que no está presente todo el grupo de participantes en el seminario, pero en la cual al final el relator habrá expuesto varias veces el mismo tema a cada grupo de trabajo. Esto ayuda mucho a vencer la timidez o el pánico a exponer, pues siempre existe más confianza y más soltura cuando el grupo es pequeño. Es por esto que se denominan métodos centrados en el participante.

10.7 El seminario.

El seminario tradicional se ha enfocado a la investigación y a la realización de auténticos trabajos de investigación. No existe propiamente seminario si los participantes no hacen un trabajo real de investigación que ordinariamente será escrito. El trabajo en un seminario implica para el participante toda una serie de actividades:

➤ **Preparación:** Generalmente se debe estudiar un determinado tema y ampliarlo buscando material.

➤ **Elaboración:** Posteriormente, se debe pensar, reflexionar, resolver los distintos problemas que plantea el tema y desarrollar una síntesis que debe normalmente presentarse por escrito.

➤ **La Exposición:** Debe ser capaz de exponer claramente al resto de los compañeros el resultado de su trabajo, defenderlo y aclarar las dudas y cuestiones que puedan plantear los demás y el facilitador.

➤ **El trabajo de grupos:** En la práctica, cuando los participantes trabajan en grupo, entre ellos se suele dar un amplio debate, sobre todo si es un tema que les resulta atractivo y cercano. Asimismo, se encuentran motivados para plantear dudas al facilitador en una sesión en grupo pequeño.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

➤ **Las asambleas plenarias:** El objetivo del seminario es que el participante aprenda a reflexionar, que adopte un comportamiento activo y que aprenda a debatir en grupo y a defender sus posturas.

El ser capaz de comunicar de forma convincente y de defender una posición ante un grupo son habilidades sociales o de comunicación que cada día se valoran más.

El facilitador ha de estimular la participación, promover la comunicación y conseguir que todos hablen e intervengan en los debates. Para lograr este objetivo, es preciso generar un clima de confianza, de tal modo que se establezca un buen ambiente para el diálogo.

➤ **Consejos para el desarrollo de un seminario:**

- a) No rechazar las primeras intervenciones aunque sean erróneas.
- b) No expresar opiniones de forma rígida, tener apertura
- c) El facilitador no debe responder las preguntas que podrían ser contestadas por otros participantes.

10.8 El método de caso.

➤ **Selección del caso:** Una etapa previa la constituye la selección por el facilitador de varios casos destinados a constituir el tema de estudio. La recomendación es comenzar con casos sencillos y progresar después hacia los más complejos.

➤ **Preparación documental:** En este método, el facilitador debe preparar y presentar a los participantes diversas situaciones tomadas generalmente de casos reales, que suministran información valiosa y a la vez cercana a la realidad de los participantes.

Este método pretende poner al participante en contacto con situaciones reales de la vida organizacional, practicando la toma de decisiones y la búsqueda creativa de soluciones.

➤ **Análisis del caso.** Los participantes analizan los datos, seleccionan los más relevantes, y formulan posibles soluciones o alternativas para la toma de decisiones.

➤ **Solución propuesta.** El formador puede facilitar el aprendizaje señalando las consecuencias, relevancia e inconvenientes de las soluciones propuestas por los participantes, así como los aspectos teóricos relevantes y las variables no tomadas en consideración. Igualmente, es importante que el facilitador señale la teoría y conclusiones que se pueden aplicar y extraer.

Las diversas soluciones son analizadas en una plenaria dirigida por el facilitador,



**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

permitiendo discutir distintos puntos de vista y comprobar el amplio abanico de soluciones posibles. Este método fomenta la discusión y la comunicación entre los participantes.

➤ **Ventajas y características del método de caso:** El aprendizaje resulta más efectivo cuando el participante desarrolla una habilidad en una situación tan realista como sea posible, analizado posteriormente de modo explícito su actuación.

➤ **Características de los casos seleccionados para la efectiva aplicación del método del caso:**

a) Autenticidad. La situación o caso que se plantea debe ser lo más cercana posible a la realidad de una organización, o del grupo humano involucrado en el proceso de capacitación.

b) Diagnosticar. El facilitador ha de estudiar con detenimiento el planteamiento de cada caso, detectando aquellos aspectos que son importantes para analizar y proyectar una situación que se presenta.

c) Decidir. En el estudio de caso cuenta mucho la experiencia del participante como los conocimientos desarrollados por el facilitador durante las sesiones de capacitación. El participante tiene la oportunidad de valorar y seleccionar la información y las diversas alternativas para implementar soluciones.

d) El caso hay que trabajarlo en grupo. Es el grupo quien actúa como generador de soluciones o propuestas de mejoramiento. Una vez vencidas las barreras de comunicación los miembros del grupo aprenden no solo a escuchar sino a comprender otros puntos de vista que en un principio ni habían imaginado.

Un factor esencial en el buen funcionamiento del método de caso es la adecuada información al participante respecto a la idoneidad de las opciones que toma y del trabajo realizado.

10.9 La conferencia

Las conferencias preparadas de forma profesional facilitan el contacto de los participantes con temas de la realidad económica, social, empresarial, etc. que les ayudan a ampliar sus conocimientos y a avanzar en el aprendizaje. La posibilidad de tener un espacio o turno, donde los participantes puedan preguntar sobre aspectos concretos del tema expuesto, permite a estos profundizar en el tema específico y aclarar dudas sobre el tema de la conferencia

La conferencia es muy apropiada en aquellas circunstancias donde el tiempo con que se cuenta es breve. Resulta un interesante método para ampliar los conocimientos, la visión que tienen los participantes sobre la materia y descubrir nuevas facetas del tema.



11 LOS MEDIOS O RECURSOS DIDÁCTICOS

Los medios o recursos didácticos engloban todo el material didáctico al servicio de la capacitación y son elementos esenciales en el proceso de transmisión de conocimientos del facilitador al participante. El modo de presentar la información es fundamental para su asimilación por el receptor. Los medios didácticos constituyen la serie de recursos utilizados para favorecer el proceso de capacitación-aprendizaje.

Los múltiples medios disponibles para la metodología, se seleccionan atendiendo a los objetivos previstos, el contexto metodológico en el que se insertan y la propia interacción entre todos ellos. El progreso tecnológico ha dejado sentir sus efectos en la formación, aumentando las posibilidades de medios materiales y técnicos utilizables para llevar a cabo la labor educativa.

La adecuada selección de medios didácticos facilita la asimilación de los conocimientos de forma más rápida y eficaz. La gestión de los recursos didácticos requiere la adecuada combinación de los mismos atendiendo a las circunstancias concretas del proceso de capacitación-aprendizaje. La capacitación activa exige la utilización de numerosos recursos.

11.1 La pizarra

La pizarra es el medio clásico utilizado por la casi totalidad de los facilitadores. Acompañado de una correcta exposición constituye un medio operativo de fácil utilización por parte del formador y suele permitir una adecuada visualización para el participante.

El empleo correcto precisa ciertas consideraciones:

- a) Presentación comprensible y ordenada. El desorden en la exposición y en la escritura dificulta la asimilación de los conocimientos.
- b) Facilitar la visión utilizando una letra grande y clara. No se debe borrar sin preguntar a los participantes si ya se han leído o escrito lo que había en ella.
- c) Coordinar la exposición oral con la escrita. Cuando se escribe no se habla. Cuando se termina de escribir se habla de cara a los participantes y no de cara a la pizarra.

11.2 El proyector de transparencias

El proyector de transparencias es muy útil como ayuda a la exposición oral mediante la reproducción de esquemas, cuadros, gráficos y fotografías. Es un medio empleado para la presentación de las ideas principales de los temas tratados.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

11.3 El video

La utilización del vídeo para la capacitación, no sustituye al facilitador, pero presenta una serie de ventajas:

- a) Para el estudio de problemas de forma secuencial, es de gran ayuda la elaboración por parte del facilitador de un programa informático. Esto lleva consigo que tenga que incluir todos los pasos de la secuencia que conducen a la resolución del problema. Se convierte, por tanto, en un instrumento tecnológico a través del cual se almacena, elabora y presenta la información a los participantes.
- b). Su utilización en la capacitación permite al propio participante tener un control sobre el ritmo de aprendizaje, pudiendo seleccionar el momento y lugar en que desea realizar el aprendizaje. Esto es debido a que la cinta o DVD (soporte) se puede utilizar durante el desarrollo del evento, o posteriormente. Ello aumenta el control percibido del proceso de capacitación-aprendizaje.
- c) Posibilita un proceso de mejora continua. La creación de un programa informático da lugar a un sencillo mecanismo de mejora del producto "video-educativo" y puede ser de gran ayuda para el proceso de control del resultado.

11.4 El video beam o cañón de video

Uno de los medios más modernos para la presentación de un tema, independientemente de la metodología utilizada (conferencia, seminario, taller participativo, etc.) es el que nos ofrece el video Beam; éste nos permite tener un absoluto control sobre la presentación temática, y establecer una comunicación entre el facilitador y los participantes gracias a su versatilidad y flexibilidad de operación a través de los menús interactivos.

Al proyectar las imágenes, secuencia por secuencia y en forma dinámica (diversidad de movimientos) permite entender directa y sencillamente el desarrollo del tema. Si se le suma sonido, podemos combinar imagen con la explicación, y alternar la presentación con VideoClips, que dramaticen las situaciones planteadas. Este sistema facilita el aprendizaje al permitir el establecimiento de un diálogo o interacción directa entre el participante el facilitador.

12 EL PROCESO DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

12.1 Distinción entre verificación y evaluación

Es preciso distinguir los términos: verificación y evaluación del aprendizaje. Definimos verificación como el proceso por el cual se comprueba lo aprendido por el participante. Mientras que denominamos evaluación al proceso de atribución de



**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

valor que se traduce en una calificación del evento. Mediante la evaluación se valoran los resultados obtenidos en el proceso formativo.

La evaluación es el proceso de obtención de información y de su uso para formular juicios que se utilizan para tomar decisiones. El proceso de evaluación permite verificar el cumplimiento de los objetivos formativos y comprobar que se ha producido el aprendizaje previsto. Se trata, por tanto, de evaluar lo que el participante ha aprendido y la trascendencia que pueda tener para su organización o comunidad donde serán aplicados los conocimientos adquiridos.

12.2 Objetivos de la evaluación

Los objetivos de los sistemas de evaluación del aprendizaje de los participantes son, entre otros:

- Servir para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Diagnosticar errores conceptuales, habilidades o actitudes de los participantes.
- Analizar las causas de un aprendizaje deficiente y tomar las medidas correctivas oportunas.

Es fundamental que el sistema de evaluación sea capaz de valorar de forma efectiva el aprendizaje y no la mera memorización. Lo que importa es adquirir la capacidad de reflexión, de observación, de análisis, espíritu crítico y de adaptación a nuevas situaciones y resolución de problemas.

Podemos distinguir tres fases que deben estar presentes en el proceso de evaluación:

a) Preparación. Se trata en esta fase de describir la información necesaria, de construir los instrumentos de recolección de la información, así como especificar los juicios a emitir y las decisiones a tomar; de preparar, de elaborar la prueba y decidir, previamente a la realización del evento, las características que va tener y los criterios a aplicar para su calificación.

b) Obtención de la información. Supone la realización de ejercicios, test, observaciones, que nos permitan obtener información y registrarla.

c) Toma de decisiones. Consiste en formular juicios, tomar decisiones, resumir y dar a conocer la evaluación.

Con respecto a los tipos de sistemas de evaluación, tradicionalmente se han



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

distinguido los sistemas denominados de evaluación objetivo y subjetiva. Esta clasificación hace referencia a la influencia de los juicios personales del evaluador en la calificación de una determinada prueba. En este sentido, podemos distinguir:

Evaluación objetiva. Es la que no depende de la apreciación subjetiva del evaluador, puesto que las cuestiones planteadas están perfectamente delimitadas y admiten una única solución. Este es el caso de los evaluaciones que utilizan un test, con las preguntas cerradas y que sólo admiten ciertas soluciones como correctas.

Evaluación subjetiva. La calificación puede variar de un facilitador a otro al no existir una escala objetiva de medida. Influye en la nota, la percepción subjetiva del evaluador.

Otra clasificación tradicional de los sistemas de evaluación, distingue la evaluación absoluta y la relativa, siendo:

Evaluación absoluta. La que de antemano fija los criterios de calificación y asigna un valor determinado a las cuestiones que servirán para la verificación.

Evaluación relativa. La calificación del participante depende del resultado obtenido por él y resto del grupo. De tal modo, que la calificación de un participante depende del promedio obtenido por el grupo de referencia

13 FORMAS CREATIVAS DE PARTICIPACIÓN

Independientemente de la metodología utilizada, existen herramientas que permiten a los participantes presentar sus trabajos de grupo o individuales. Estas herramientas son las formas creativas, que presentamos a continuación.

13.1 Los mapas mentales

El cerebro humano es muy diferente a un computador. Mientras un computador trabaja en forma lineal, el cerebro trabaja de forma asociativa así como lineal, comparando, integrando y sintetizando a medida que funciona.

La asociación juega un papel dominante en casi toda función mental, y las palabras mismas no son una excepción. Toda simple palabra e idea tiene numerosas conexiones o apuntadores a otras ideas o conceptos.

Los Mapas Mentales son un método efectivo para tomar notas y muy útiles para la generación de ideas por asociación. Para hacer un mapa mental, uno comienza en el centro de una página con la idea principal, y trabaja hacia afuera en todas direcciones, produciendo una estructura creciente y organizada compuesta de



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

palabras e imágenes claves.

Es una técnica de usos múltiples. Su principal aplicación en el proceso creativo es la exploración del problema y la generación de ideas. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo.

Los Mapas Mentales van semejándose en estructura a la memoria misma. Una vez se dibuja un Mapa Mental, rara vez requiere ser rediseñado. Los mapas mentales ayudan a organizar la información.

Los conceptos fundamentales son:

Organización: Se toma una hoja de papel, grande o pequeña, según sea un trabajo individual o de grupo.

Palabra Clave: La palabra clave será la que mejor describa el problema central que se está identificando. El problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el centro de la hoja. Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada.

Asociación: Consiste en relacionar el problema central con los impactos, situaciones, o efectos que originan el problema central. Debido a la gran cantidad de asociaciones envueltas, los mapas mentales pueden ser muy creativos, tendiendo a generar nuevas ideas y asociaciones en las que no se había pensado antes. Cada elemento en un mapa es, en efecto, un centro de otro mapa. De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, de forma automática pero clara.

Agrupamiento: Las ramificaciones forman una estructura nodal. Las situaciones visualizadas en la asociación pueden a su vez formar un grupo (nodo) de nuevas situaciones.

El potencial creativo de un Mapa Mental es útil en una sesión de tormenta de ideas. Usted solo tiene que comenzar con el problema básico en el centro, y generar asociaciones e ideas a partir de él hasta obtener un gran número de posibles soluciones

Memoria Visual: Escriba las palabras clave, use colores, símbolos, iconos, efectos 3D, flechas, grupos de palabras resaltados. Por medio de presentar sus pensamientos y percepciones en un formato espacial y mediante añadir colores e imágenes, se gana una mejor visión y se pueden visualizar nuevas conexiones.

Enfoque: Todo Mapa Mental necesita un único centro. Los Mapas Mentales son



**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

una manera de representar las ideas relacionadas con símbolos mas bien que con palabras complicadas como ocurre en la química orgánica. La mente forma asociaciones casi instantáneamente, y representarlas mediante un "mapa" le permite escribir sus ideas más rápidamente que utilizando palabras o frases.

Participación consciente: Los participantes deben ser personas directamente involucradas en la situación que se está analizando.

Los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añaden interés, belleza e individualidad.

13.2 El arte de preguntar

Este es un conjunto fundamental de preguntas que se usan para formular en el problema todos los enfoques que sean posibles y, así, abrir la perspectiva que tenemos del problema. También son útiles para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o un servicio.

El ejercicio se desarrolla a través de una lista de preguntas:

- ¿Cuándo? ¿Qué clase de? ¿Con qué?
- ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué?
- ¿Qué? ¿Para cuál? ¿Acerca de qué?
- ¿Por medio de qué? ¿Con quién? ¿De qué?
- ¿Qué clase de? ¿De dónde? ¿Hacia dónde?
- ¿Para qué? ¿Por qué causa? ¿Por cuánto tiempo?
- ¿A quién? ¿De quién? ¿Más?
- ¿Para quién? ¿Cómo? ¿Más a menudo?
- ¿Quién? ¿En qué medida? ¿Menos?
- ¿Todos? ¿Cuánto?
- ¿No todos? ¿A qué distancia? ¿Para qué?
- ¿Importante? ¿Dónde? ¿De dónde?
- ¿Otra vez? ¿En qué otro lugar? ¿Más difícil?
- ¿Cuántas veces?
- ¿Cómo?

Ejemplo: La motivación de los trabajadores. ¿Cómo incrementarla?

1. Planteamiento del Problema: exploración.
2. Preguntas a plantear:
 - ¿Cuándo están motivados los trabajadores?
 - ¿Por qué aumenta su motivación?
 - ¿Por cuánto tiempo están motivados?
 - ¿Con quién incrementan la motivación?



**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

¿Todos se motivan?

¿Por medio de qué se motivan?

Tras el planteamiento de estas preguntas y sus correspondientes respuestas, la visión del problema es más abierta. Tenemos más perspectivas para abordarlo y pasar a la etapa de generación de ideas.

13.3 La lluvia de ideas (tormenta de ideas)

Es la técnica para generar ideas más conocida, también llamada torbellino de ideas, tormenta de ideas, lluvia de ideas ; es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas.

- a) Materiales de trabajo: sala, sillas para el grupo, pizarra grande o cuaderno de notas para apuntar las ideas, grabadora (opcional), reloj.
- b) Participantes: facilitador o coordinador (dinamiza el proceso), secretario (apunta las ideas), miembros del grupo.
- c) Etapas del proceso:
- d) Calentamiento:
- e) Ejercitación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo.
- f) Ejemplo: decir objetos que valgan menos de 1.000 unidades monetarias, nombrar todas las cosas blandas que se nos ocurran, etc.
- g) Generación de ideas.
- h) Se establece un número de ideas al que queremos llegar.
- i) Se marca el tiempo durante el que vamos a trabajar.
- j) Reglas fundamentales
- k) Toda crítica está prohibida
- l) Toda idea es bienvenida
- m) Tantas ideas como sean posibles
- n) El desarrollo y asociación de las ideas es deseable
- ñ) Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado y guardando las reglas anteriores.

Ejemplo: ¿Qué podemos hacer para mejorar los problemas del tráfico urbano?

Respuestas: Quemar los vehículos, vivir en el campo, restringir los días de circulación, aumentar muchísimo el precio de los vehículos, aumentar muchísimo el precio de la gasolina, ir en bicicleta, ir a pie, no salir de casa, vivir todos en la misma casa, trabajar y vivir en el mismo edificio, penalizar el uso del coche, pinchar todas las ruedas.

o) Trabajo con las ideas. Las ideas existentes pueden mejorarse mediante la aplicación de una lista de control; también se pueden agregar otras ideas. Se recomienda el empleo de preguntas como las que siguen:

IDEA: No salir de casa.

¿Aplicar de otro modo? ¿Cómo vivir sin salir del coche?

¿Modificar? ¿Cómo salir de casa sin usar el coche?



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

- ¿Ampliar? ¿Cómo estar siempre fuera de casa sin coche?
- ¿Reducir? ¿Cómo salir de coche sólo una vez / semana?
- ¿Sustituir? ¿Cómo saber que los demás no sacan el coche?
- ¿Reorganizar? ¿Cómo trabajar y vivir sin coche?
- ¿Invertir? ¿Cómo vivir siempre en un coche?
- ¿Combinar? ¿Cómo usar un coche varios desconocidos?

Tras estas etapas, se pueden utilizar las siguientes técnicas para variar la forma de trabajarlo:

- El trabajo del grupo es complementado y/o sustituido por el trabajo individual o por contactos intergrupales;
- La comunicación verbal es complementada y/o cambiada por comunicación escrita;
- La reunión de ideas sin valoración es interrumpida por fases de valoración;
- El comienzo sin ideas ya existentes es modificado mediante un inicio con un "banco de ideas";
- La reunión constructiva de estímulos es complementada por una compilación destructiva de desventajas;
- La integración espontánea de ideas puede ser complementada y/o sustituida por una integración sucesiva;
- La lista de control puede ser complementada y/o cambiada por estímulos visuales.

p) Evaluación. Tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas. Ejemplos: Rentabilidad de la idea, grado de factibilidad, grado de extensión de la idea, etc.

13.4 Método de relaciones forzadas

Es un método creativo cuya utilidad nace de un principio: combinar lo conocido con lo desconocido fuerza una nueva situación. De ahí pueden surgir ideas originales. Es muy útil para generar ideas que complementan a la lluvia de ideas, cuando ya parece que el proceso se estanca.

1ª posibilidad:

- a) Tenemos un problema: Nuevas actividades para una casa de juventud.
- b) Se recuerdan los principios de la generación de ideas:
 - Toda crítica está prohibida
 - Toda idea es bienvenida
 - Tantas ideas como sean posible
 - El desarrollo y asociación de las ideas es deseable
- c) Selección de un objeto o imagen. Ejemplo: Sombrero
- d) Se pregunta al grupo: ¿Mirando esto, qué podríamos obtener para solucionar el problema?



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

Idea.- Características del sombrero: cubre, protege, hay distintos modelos, distintos materiales, se utiliza en la magia, en películas de gángster, para recoger votos...

e) Hacer énfasis en forzar las conexiones.

- Realizar veladas nocturnas en torno a la hoguera
- Cursos de magia
- Cursos de fabricación de gorros y sombreros artesanales
- Excursiones al campo para coger insectos y conocerlos en su ambiente
- Ciclo de cine negro
- Taller de escritura de novela negra

f) Compartir cada miembro sus ideas.

g) Tomar nota de todas las ideas, incluso las más tontas.

La manera de realizar la dinámica es análoga a la lluvia de ideas

2ª Posibilidad.

Como técnica especial de Relaciones Forzadas, la "descomposición". En este caso, el objeto o la situación social se descompone en sus partes constitutivas.

Ejemplo:

a) Tenemos un problema: Un cierre de cremallera (ziper) que no se enganche con la tela de determinados o abrigos.

b) Se realiza la descomposición de los elementos:

c) Cierre de cremallera: dientes, cadena, tela, pieza para cerrar, botón, cinta, pieza para cerrar.

d) Selección de la palabra de la lista de palabras al azar; se procede a conectar las asociaciones que suscita la palabra seleccionada con las características del problema.

Esta es la lista de palabras para las relaciones forzadas.

- Mesa Deseo Tallo Amargo
- Sombrío Río Lámpara Martillo
- Música Blanco Soñar Sediento
- Náusea Bello Amarillo Blanco
- Hombre Ventana Pan Plaza
- Profundo Áspero Justicia Mantequilla
- Blanco Ciudadano Muchacho Doctor
- Montaña Araña Salud Ciruela
- Ladrón Casa Alfiler Biblia
- León Verde Sal Tijeras
- Negro Rojo Recuerdo Alegría
- Cordero Dormir Rebaño Cama



**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

Sale la palabra "Ciruela". Se descompone en elementos clave:

·Hueso, pulpa, tallo, crecimiento, líquido, viscosidad, blandura, gusto, piel...
·Cada uno de los elementos descompuestos se combinan entre sí y se intenta hacer surgir de ahí las ideas:

·"Dientes" y "crecimiento" conducen a la idea de dientes inflables de un diente de cremallera (ziper) o a un cierre de cremallera inflable.

·"Pieza para cerrar" y "líquido", la pieza para cerrar contiene un líquido de contacto, que se aplica al subir y que vuelve a separar la tela al bajar.

Se pueden desarrollar más ideas por medio de la asociación artificial de estos conceptos.

13.5 Análisis morfológico.

Es una de las técnicas más valiosas para generar gran cantidad de ideas en un corto período de tiempo; se desarrolló en los trabajos tecnológicos de la astrofísica y las investigaciones espaciales llevados a cabo en los años cuarenta.

Es una técnica combinatoria de ideas creativas consistente en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes. Así pues, en su forma más básica, el Análisis Morfológico no es más que la generación de ideas por medio de una matriz. Su funcionamiento es como sigue:

- a) Especificar el problema.
- b) Seleccionar los parámetros del problema. Para determinar si un parámetro es lo suficientemente importante para añadirlo, hay que preguntarse: "¿Seguiría existiendo el problema sin el parámetro que estoy pensando para la matriz?"
- c) Hacer una lista de las variaciones. Debajo de cada parámetro hay que relacionar tantas variaciones como se deseen para ese parámetro. El número de parámetros y variaciones determinará la complejidad de la matriz. Generalmente, es más fácil encontrar ideas nuevas dentro de un marco sencillo que dentro de uno complejo. Por ejemplo, una matriz con diez parámetros, cada uno de los cuales tiene diez variaciones y produce 10.000 millones de combinaciones potenciales.
- d) Probar combinaciones diferentes. Cuando la matriz esté terminada, hay que hacer recorridos al azar a través de los parámetros y variaciones, seleccionando uno o más de cada columna y luego combinarlos de forma completamente nueva. Se pueden examinar todas las combinaciones de la matriz para ver la manera en que afectan al problema. Si se está trabajando con una matriz que contiene diez o más parámetros, puede que sea útil examinar toda la matriz al azar, y luego ir restringiéndose gradualmente a porciones que padezcan especialmente fructíferas.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

El análisis morfológico es una técnica muy adecuada para generar ideas en un trabajo exploratorio, pero también se distingue por su complejidad para realizarla. Es muy apropiada para:

- a) Nuevos productos o servicios o modificaciones a los que ya existen.
- b) Aplicaciones para nuevos materiales.
- c) Nuevos segmentos del mercado.
- d) Nuevas formas de desarrollar una ventaja competitiva.
- e) Nuevas técnicas promocionales para productos y servicios.
- f) Identificación de oportunidades para la localización de nuevas unidades empresariales, o emprender nuevas actividades.

Ejemplo:

Un editor está buscando nuevos productos y decide trabajar con cuatro parámetros: clases de libros, propiedades de los libros, procesos de edición y formas de información.

Matriz de las ideas para editorial
Clase Propiedades Procesos Formas.

- a) Ficción Sonido (audio, libros) Adquisición de originales Libros para regalo de gran formato
- b) No ficción Color Producción Boletín
- c) Clásicos Textura Márketing Antologías
- d) Libros "cómo..." (cocina, cuidado del hogar, etc.) Responsabilidades sociales Distribución tradicional o no tradicional Software
- e) Negocios Ilustraciones Software de escritura Encuadernado
- f) Libros de texto Esencia: papel o disco flexible Saldo Rústica
- g) Infantiles Olor Publicidad Premio
- h) Religión Ejercicios, juegos o rompecabezas Tiempo desde el manuscrito al producto acabado Revista
- i) Misterio Sabor Conocimiento o entretenimiento Hojas sueltas
- j) Deportes Forma grande, pequeña o estructura rara Diseño y formato Empaquetado con otros productos.

13.6 Solución creativa de problemas en grupo

Es un método para la solución creativa de problemas. Este método nos ofrece un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo con vistas al logro de resultados novedosos y útiles.

Este proceso consta de seis etapas enumeradas de la siguiente forma:



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

- a) Formulación del objetivo: deseo, sueño, o lo que se desee cambiar
- b) Recoger información necesaria para abordar el problema: datos, sensaciones, sentimientos, percepciones, etc.
- c) Reformular el problema
- d) Generar las ideas
- e) Seleccionar y reforzar las ideas
- f) Establecer un plan para la acción

Las tres primeras etapas comprenden la preparación, construcción o formulación del problema. Esto se realiza aclarando la percepción del problema recabando información y reformulando el problema. Cuando el problema está enunciado, es el momento de empezar a producir ideas que conduzcan a su solución. Para llegar a las ideas hay dos fases, una primera, divergente, de pensamiento fluido con vistas a generar el mayor número de ideas; y otra, convergente, para seleccionar las ideas que nos parecen mejores.

Las ideas más prometedoras hay que desarrollarlas para encontrar la solución al problema. Entonces, del análisis de las ideas se descubren soluciones. Es el momento de buscar recursos y también, inconvenientes, para llevarlas a la práctica.

14 LA DIRECCIÓN DE LAS REUNIONES

Las reuniones de trabajo son uno de los instrumentos claves para la eficacia en la dirección de las diversas áreas de una organización. Si están correctamente preparadas y dirigidas, se podrán utilizar juiciosamente y sacarle el mayor provecho.

En las reuniones, los colaboradores toman conciencia de que pertenecen a un equipo, el líder o el jefe será visto y aceptado como tal, las decisiones tomadas serán acogidas con un alto compromiso, fruto de la participación de los colaboradores

14.1 Importancia de la reunión

La reunión es un instrumento clave para comunicar información vital, resolver eficazmente problemas o tomar sabias decisiones para la organización. Además podemos resaltar otros tres aspectos

La reunión ayuda a formar equipo: la reunión es el lugar en el que un buen jefe puede ser visto y aceptado como líder, subordinando su estatus jerárquico y poniendo de relieve su capacidad para motivar. Es en este espacio donde un grupo de colaboradores se van conociendo y descubren que aunando esfuerzos, pueden alcanzar los objetivos que les son comunes.



CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La reunión facilita el compromiso: Los colaboradores en las empresas tienen mucho que decir, conocen a veces como nadie su trabajo, sus problemas y los medios de resolverlos. Lo que hace falta es que cada uno sepa que su jefe quiere escuchar lo que tiene que decir. Por eso la escucha verdadera es el mejor camino para implicar y comprometer a las personas en el trabajo. En efecto, cuando una persona participa en la formulación de una solución a un problema, se siente responsable de su aplicación y acepta comprometerse espontáneamente y ponerla en práctica. Es por ello que el líder ha de crear una cultura de escucha en su equipo o en su organización. Saber escuchar no es fácil, pero se puede aprender. Todo depende del aprecio y valoración que damos a las personas y de una recta humildad que permite, de manera asertiva, reconocer las propias limitaciones y fortalezas.

La reunión, factor de sinergia: todo grupo es más creativo que el conjunto de individuos que lo constituyen, tomados separadamente. Cuando los miembros del grupo aportan sus conocimientos, competencias y experiencias personales, para ponerlas en común durante una reunión, esto permite que cada uno trabaje de manera más inteligente y racional, que sea más creativo, que se descubran nuevas ideas (soluciones, por ej.) mejores y más originales que las que pueden resultar de un trabajo individual. Estas razones muestran la importancia y la utilidad de las reuniones en la empresa

14.2 Deficiencias de la reunión

A pesar de la utilidad e importancia de las reuniones, es un hecho que, en muchas organizaciones, éstas no tienen un “buen nombre”. A muchos colaboradores les provoca más malestar que entusiasmo, ser convocados a una de ellas. A muchos líderes y ejecutivos también. Existen tres razones, clave, para ello.

La primera: las reuniones son a menudo improductivas.

No se obtienen resultados concretos y tangibles. Los participantes tienen la impresión de haber perdido su valioso tiempo.

La segunda: Las reuniones son a menudo inútiles.

En muchas organizaciones, la gente se reúne por costumbre, por ej. Cada lunes en la tarde, aunque no haya un asunto concreto que amerite realizar la sesión de trabajo. Muchas veces la agenda contiene un mar de asuntos de poca importancia que se pueden resolver individualmente. En otras ocasiones son asuntos que la jefatura debe decidir sin hacer la pantomima de diluir sus responsabilidades con el pretexto de la participación.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

La tercera: las reuniones a menudo son un insulto a la participación.

En muchos casos las jefaturas o los líderes quieren hacer creer a sus colaboradores, que ellos practican un estilo de dirección abierto y participativo. Las reuniones se convierten en un formulismo, porque rara vez se tienen en cuenta los puntos de vista, sugerencias y aportes de los colaboradores. Siempre se termina imponiendo el punto de vista del jefe. En otros casos, sucede que no hay un intercambio sincero de puntos de vista y que la comunicación se ejerce en un solo sentido.

14.3 Principios para dirigir eficazmente una reunión discusión

14.3.1 Hacer participar

La participación representa una necesidad real del trabajador moderno, que considera legítimo, no sólo estar informado, sino también que se le asocie a la solución de los problemas que le conciernen

Es indispensable lograr una participación activa de todos los miembros del grupo y así poder aprovechar su capacidad, creatividad y dinamismo; por otra parte, lograr su compromiso frente a los objetivos, decisiones o soluciones propuestas por el grupo. A continuación se esbozan algunos consejos para promover una buena participación en una reunión discusión.

14.3.2 Nunca creer que el jefe tiene el monopolio de las ideas brillantes

Cada miembro del grupo, empezando por el más alto en la jerarquía, debe estar dispuesto a aceptar la idea del otro, y para ello, a escuchar primero, pues la calidad de las ideas no está ligada con el status de su autor. Las mejores ideas surgen, en muchas ocasiones, en los niveles más bajos de la jerarquía. La actitud de un jefe, o de cualquier otro miembro del grupo, que está convencido de que sus ideas son las mejores, puede bloquear todo deseo de participación de los asistentes a una reunión de trabajo.

14.3.3 Vencer el miedo al grupo

Cada uno de nosotros experimenta un cierto temor a expresar su opinión, porque tiene miedo a ser juzgado o ridiculizado. El líder debe persuadir a los participantes acerca de que solo el intercambio de ideas y la crítica positiva pueden llevar a decisiones mejores. Para ello debe promover el respeto y la escucha asertiva.

14.3.4 Promover la crítica ingeniosa

La crítica con tono de amargo sarcasmo es la mejor manera de bloquear la participación, desmoralizar a un colaborador y mermar su capacidad de participación. Una crítica positiva es específica, dice por ejemplo, qué parte de una idea es aplicable, que parte no se puede implementar y cómo podría complementarse. A cada trabajador, realmente, le gusta colaborar más con lo que él mismo ha encontrado o ha contribuido a encontrar



**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

No se debe tirar por el suelo una opinión. Hay que mostrar sensibilidad y empatía, esto es, cuidar el tono y la forma en qué decimos las cosas. Nunca se deben permitir los ataques personales porque son el camino al resentimiento, la amargura, la actitud defensiva y a crear distancia entre los miembros del grupo.

14.3.5 Seguridad en las expectativas

Estar seguros de que la estima y las altas expectativas conducen a una participación superior: algunos jefes tratan a sus colaboradores haciéndoles sentir que les tienen, sinceramente, en alta estima. Los resultados vienen determinados por el valor y la confianza que se deposita en los colaboradores. Todos los seres humanos tratamos de comportarnos en la medida que se nos estima y conforme a la imagen que tienen de nosotros las personas que nos dirigen. Hacemos lo posible para no defraudarlas y mantener esa fama, esa alta estima en que nos tienen.

Las expectativas se cumplen en la doble dirección: éxito o fracaso. Este fenómeno se llama “profecía que se autocumple” las bajas expectativas sobre la capacidad del grupo darán como resultado una pobre participación, y por el contrario una alta expectativa dará como resultado el desarrollo del talento y la capacidad creativa del grupo. En este sentido, las apariencias no valen, el verdadero sentir no se puede ocultar, es prácticamente imposible ocultar la verdadera impresión que se tiene en el fuero interior, ya que las actitudes comunican más que mil palabras.

14.3.6 Utilizar diversos instrumentos para propiciar la participación

- **Las preguntas abiertas:** éstas permiten la mayor libertad de respuesta a aquellos a quienes se les hacen. Por ej. Cuál es su opinión Sr. Pérez? Las utilizamos para introducir una discusión, para recoger información sobre diversos aspectos.
- **Las preguntas cerradas:** las utilizamos cuando queremos precisar un hecho o una opinión o buscar la solución a un problema concreto.
- **Las preguntas devueltas:** cuando un participante lanza una pregunta y espera una respuesta, le podemos devolver la pregunta. Ej. Colaborador: No cree usted que se debería cambiar el Reglamento de las jornadas?. Coordinador: Me pregunta, si no sería oportuno cambiar este reglamento. Qué piensa usted. Mismo de ello, Sr. Pérez?. El objetivo de esta devolución es porque como dijo Pascal: “Nos persuadimos mejor, generalmente, con las razones que hemos encontrado nosotros mismos que por las que nos vienen dadas por el espíritu de otros.
- **La escucha receptiva:** consiste ante todo en saber guardar silencio cuando los otros se expresan. Ese silencio debe hacerse sobre todo en el “fuero interior”, para no aferrarse a las ideas de uno mismo y para no criticar de buenas a primeras las ideas de los otros



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

- **El silencio:** Después de lanzar una pregunta, hay coordinadores que entran en pánico ante el silencio y empiezan a hablar dando sus propias respuestas. Lo indicado es contar hasta veinte. Si después de este espacio de tiempo el silencio se prolonga, con seguridad se debe a que nuestra pregunta no ha sido clara. Debemos reformularla y constatar que nos hemos hecho entender.
- **La buena marcha de las intervenciones:** hay que asegurarnos de dar el mismo derecho a la palabra a todos los participantes; para ello hay que empujar un poquito a los tímidos y evitar que una o dos personas monopolicen la reunión. La forma de intervenir con los habladores compulsivos y los grandes oradores es, coger al vuelo la última parte de la frase que está diciendo y darle las gracias por su intervención y dar inmediatamente la palabra a otro participante que haya levantado la mano, o simplemente lanzar una nueva pregunta.
- **Evitar las desviaciones y los sabotajes:** en toda reunión suelen haber personas que se salen del tema. El coordinador de la reunión, de manera respetuosa, debe hacerle ver que se ha desviado del tema en cuestión. Si el participante insiste en continuar con su digresión, se le deben dar las gracias por su participación y proponerle tratar ese punto posteriormente en la agenda del día o en una próxima reunión, según se considere. En el caso de los saboteadores hay dos opciones: la primera es reformular la intervención del “saboteador”, pidiéndole que proponga una idea mejor; y la segunda es interpelar directamente al grupo, dando las gracias al saboteador por su intervención y solicitar al grupo otro punto de vista sobre la cuestión

14.4 Principios para dirigir eficazmente una reunión de información

Este tipo de reunión tiene por objeto la comunicación y el intercambio de información entre el coordinador de la reunión y los participantes. Este tipo de reuniones permite mantener bien informados a los colaboradores y a los colegas sobre la marcha, los problemas y proyectos de la empresa. Y lo que se debe buscar con esto es que la gente pueda realizar con más eficacia sus tareas, conozca y comprenda mejor los objetivos, necesidades y visión que tiene la empresa, para colocarse en la correcta dirección respecto a ella y sentirse integrado a ésta.

Los jefes deben utilizar las sesiones de información como un instrumento esencial para la integración y la participación de los colaboradores. Sin embargo, en las reuniones de información no debe abordarse la resolución de problemas aunque estén relacionados por ej. con las acciones que se han decidido emprender y que se están comunicando. Lo indicado es, proponer una reunión posterior donde se pueda discutir el asunto.



EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

14.4.1 Preparación de la reunión

Paso No. 1. El objetivo de la reunión debe estar claramente definido.

Preguntas clave para definir el objetivo:

- a. Para qué ha de servir esta reunión?. La respuesta debe entrar en una de las dos categorías siguientes:
 - Información (sobre que asunto o asuntos)
 - Discusión, resolución de problemas, toma de decisiones. (definirlos)
- b. Si esta reunión no tiene lugar, cuáles serán las consecuencias?
- c. Es esta reunión el único medio para alcanzar el objetivo propuesto?

Paso No. 2. El orden del día

La primera parte de una reunión tiene siempre la tendencia a ser más creativa que la última, pues la mente está más dispuesta y más clara. Por eso los primeros puntos de la agenda deben ser aquellos que exijan más concentración y las cuestiones que exigen decisiones originales y trascendentales.

- **La formulación de los puntos del orden del día** deben ser lo más claros y precisos, para que los participantes busquen previamente hechos o cifras interesantes. Por ej. En lugar de escribir. “informe sobre proyecto”, es mejor poner: “Informe sobre el proyecto ampliación de la planta física del área administrativa”.
- **Precisar el lugar y la hora de inicio y de final de la reunión.** Esto supone que el dirigente debe calcular el tiempo que tardará su exposición, el tiempo que dará a los participantes, o el tiempo que dará a cada tema y asegurarse de manejar bien estos tiempos. Esto ayuda a sacar con éxito los diversos asuntos de la agenda y a que los participantes puedan organizarse con sus otras obligaciones.
- **Los participantes:** la experiencia demuestra que en una reunión discusión el número de participantes no debe exceder los 12. un número mayor hace improductiva la reunión, el intercambio mutuo es más difícil, se dificulta mantener control en la discusión y hay quienes se quedan sin participar. Por eso se recomienda hacerse siempre las siguientes preguntas, a la hora de seleccionar a los participantes: quién es indispensable en la reunión? Quién podría sacar partido de esta reunión para mejorar su trabajo?
 - **El informe:** la eficacia de la reunión se juzga a partir del informe a que da lugar. Básicamente el informe debe consignar las acciones, los responsables y el cuándo.

14.4.2 Primera fase: Presentación de la información.

Presentación de la información. Se debe exponer de manera clara, rigurosa y convincente, los hechos, las decisiones, los proyectos, etc. Para ello se debe



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

recurrir, a soportes visuales o audiovisuales, que faciliten la amplia comprensión del asunto tratado. En muchos casos es aconsejable distribuir antes de la exposición, o reunión, los documentos que los participantes podrían necesitar para comprender plenamente el asunto y los alcances del tema que se está tratando y evitar de esta manera una exposición demasiado larga tediosa o fastidiosa (ej. Estadísticas, estudios técnicos, etc)

14.4.3 Segunda fase: “feed-back”

Los participantes pueden necesitar aclaraciones o precisiones y conviene dar un espacio para que ellos puedan hacer todas las preguntas que deseen.

Por eso quien dirige la reunión debe aclarar desde el comienzo que al final de su exposición o durante ella, está dispuesto a responder todas las inquietudes del grupo.

Finalmente debe manifestar una actitud positiva hacia cada interesado escuchándole, agradeciéndole su pregunta, resaltando la importancia de la pregunta y respondiendo con claridad y sin evasivas.

CONCLUSIONES

El aprendizaje se potencia en un ambiente apropiado, con unas técnicas y metodología adecuadas y situando al educando en el centro de un proceso donde interactúa con los demás.

El formador es el responsable de crear este ambiente de aprendizaje, utilizando las técnicas adecuadas, aplicando la metodología más apropiada, asumiendo el liderazgo del grupo, facilitando y conduciendo el proceso de forma amena y estando orientado a conseguir los resultados de formación esperados.

Ahondando en los conceptos y herramientas que hemos desarrollado a lo largo de este tema, el formador podrá practicar conceptos y herramientas que le van a facilitar adquirir competencias necesarias para ser un buen facilitador.



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

BIBLIOGRAFIA

Modulo. Técnicas Metodológicas para Instructores, INA 2.005.

Arroyo Acosta Luis Emilio. Unidad de Formación Dual: Instructor de Empresas para Centros de Colaboradores. INA. 2.001.

Byrne Rhonda. El Secreto. Urano, S.A. Barcelona, 2.007

Reza Trosino Jesús Carlos. El ABC del instructor. Panorama Editorial. México. 2.002

Covey Stephen R. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidós. México 1.997

Goleman Daniel. La Inteligencia Emocional. Vergara. Argentina. 1.999

Littauer Florence. Enriquezca su Personalidad. Unilit. Colombia. 1.993

Fredur skonovav. Tratado de ontología moderna.

Beillerot, Jacky. La formación de formadores. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas- Facultad de Filosofía y Letras (U.B.A.) Colección Formación de Formadores, Serie Los Documentos (1996)

Souto, Marta. Instituciones, organizaciones y grupos de formación. Conferencia. Postítulo en Análisis y Animación Socio-Institucional. Universidad Nacional de Salta – Programa de Formación Docente (2001)

Ferry, Gilles. Pedagogía de la formación. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas- Facultad de Filosofía y Letras (U.B.A.) Colección Formación de Formadores (1997).

Souto, Marta. La formación de formadores. Un punto de partida. En Revista del IICE, Año IV, N°7. (1995).

Ferry, Giles. El trayecto de la formación. México, Paidós. (1990).

Beillerot, Jacky. Cambios actuales para el docente. Mexico (1996).

Mendel, Gerard Sociopsicoanálisis y Educación. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas- Facultad de Filosofía y Letras (U.B.A.) Colección Formación de Formadores, Serie Los Documentos N°2. (1996).



**CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.**

**EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000**

Riquelme, Graciela. Políticas y Sistemas de Formación. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas- Facultad de Filosofía y Letras U.B.A. (1989).

Bleger, José. Temas de psicología. Capítulo: Grupos operativos en la enseñanza.

Filloux, Jean Claude. Intersubjetividad y Formación. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas- Facultad de Filosofía y Letras (U.B.A.) Colección Formación de Formadores, Serie Los Documentos N°3. (1996)

Guariglia, Osvaldo. Reflexión Ética en Educación y Formación. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas- Facultad de Filosofía y Letras (U.B.A.) Colección Formación de Formadores, Serie Los Documentos N°11 . (2000)

Beillerot, Jacky. Naturaleza y Concepción de los Saberes. (1996)

Mastache, Anahí Representaciones y práctica pedagógica. En Revista del IICE, Año I, n°1. Buenos Aires. (1992)

Mastache, Anahí. La Fantasmática de la Formación. Análisis de su Incidencia en una Clase Escolar. Buenos Aires, Miño y Dávila. (1993).

Barbier, René. La investigación-acción en la institución educativa. Paris, Villars Collection, Hommes et Organizations. Segunda Parte. Cap. I. El concepto de implicación en la investigación en ciencias humanas. Traducción en versión resumida: Anahí Mastache. (1977)

Ferry, Gilles. Pedagogía de la Formación y Problemáticas de la Educación de Adultos. . Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas- Facultad de Filosofía y Letras (U.B.A.) (1996)

Beillerot, Jacky. Nuevas Competencias del Formador. Paidós. (1996)

Barbier, Jean Marie. Prácticas de formación. Evaluación y análisis. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas- Facultad de Filosofía y Letras (U.B.A.) (1999)

Zarzar Charur, Carlos. Grupos de aprendizaje. México, Editorial Nueva Imagen. (1988)

Santoyo S., Rafael Algunas Reflexiones sobre la Coordinación en los Grupos de Aprendizaje. Universidad Nacional Autónoma de México. Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 1981.