



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**GRUPOS ACADÉMICOS PARTICIPATIVOS (GAP)**

**TESIS**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
DOCTOR EN PSICOLOGIA SOCIAL**

**PRESENTA:**

**GRADOS ESPINOSA ÁNGEL JAIME**

**DIRECTORA:**

**DR. SAMUEL JURADO CÁRDENAS**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**COMITÉ:**

**DRA. SOFÍA RIVERA ARAGÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**DR. GERARDO BENJAMÍN TONATIUH VILLANUEVA OROZCO**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**DR. JORGE ROGELIO PÉREZ ESPINOSA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**DRA. MARÍA DEL ROCÍO AVENDAÑO SANDOVAL**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**DRA. LUZ MARÍA CRUZ MARTÍNEZ**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**  
**DR. PEDRO WOLFGANG VELASCO MATUS**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**

**CDMX**

**Septiembre 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| <b>RESUMEN</b> .....   | 2   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 3   |
| <b>CAPITULO 1. EDUCACIÓN TRADICIONAL vs. EDUCACIÓN MODERNA</b> ..... | 12  |
| 1.1. LA EDUCACIÓN EN EL MUNDO.....                                   | 12  |
| 1.2. EDUCACIÓN TRADICIONAL vs. EDUCACIÓN MODERNA.....                | 16  |
| 1.3. HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO.....                         | 18  |
| <b>CAPÍTULO 2. EN QUÉ CONSISTE EL MODELO</b> .....                   | 27  |
| 2.1 FASES DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....                  | 28  |
| 2.2. TEORÍA PSICOANALÍTICA.....                                      | 42  |
| 2.3. TEORÍA DE ANÁLISIS TRANSACCIONAL.....                           | 48  |
| 2.4. FORMACIÓN DE FACILITADORES.....                                 | 74  |
| <b>CAPÍTULO 3. TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b> .....           | 80  |
| 3.1. RETROALIMENTACIÓN.....  | 81  |
| 3.2. CHAROLA DE ENTRADA.....   | 88  |
| 3.3. DEBATE DIRIGIDO.....  | 91  |
| 3.4. DIÁLOGO SIMULTÁNEO (CUCHICHEO).....                             | 93  |
| 3.5. DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS (CORRILLOS).....                   | 95  |
| 3.6. ESTUDIO DE CASOS.....   | 98  |
| 3.7. EXPOSITIVA.....   | 101 |
| 3.8. FORO.....   | 104 |
| 3.9. LECTURA COMENTADA.....  | 108 |
| 3.10. INTERROGATIVA.....   | 110 |
| 3.11. MESA REDONDA.....  | 110 |
| 3.12. PANEL.....   | 114 |
| 3.13. SEMINARIO.....   | 116 |
| 3.14. DEMOSTRATIVA.....  | 119 |
| 3.15. TORMENTA DE IDEAS.....   | 121 |
| 3.16. REJILLA.....   | 123 |
| 3.17. PHILLIPS 66.....   | 126 |
| 3.18. ACUARIO.....   | 128 |
| <b>CAPÍTULO 4. APOYOS DIDÁCTICOS</b> .....                           | 131 |
| <b>CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b> .....                    | 147 |
| <b>CAPITULO 6. MÉTODO Y RESULTADOS</b> .....                         | 154 |
| <b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b> .....                    | 164 |
| <b>REFERENCIAS</b> .....   | 165 |
| <b>ANEXO. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS</b> .....                          | 168 |

## RESUMEN

El presente trabajo señala los pasos para implementar el Modelo de Grupos Académicos Participativos (GAP) bajo la responsabilidad de Jaime Grados Espinosa. GAP es un modelo de enseñanza-aprendizaje en el cual los alumnos aprenden a generar los conocimientos que requieren, al trabajar mediante integración grupal, realizar investigación y plantear los problemas y buscar las soluciones, donde el profesor titular de la materia trabaja no en forma tradicional ya que su trabajo consiste en preparar a los facilitadores, integrar al grupo y dotarlo de herramientas para que después puedan valerse por sí mismos en la adquisición de conocimientos y habilidades para la práctica profesional o en la vida cotidiana. Las etapas del modelo GAP consisten en: 1. Antecedentes, 2. Formación de facilitadores, 3. Fijar los objetivos, 4. Determinar ejercicios técnicas y apoyo a utilizar, 5. Formación de la comunidad de enseñanza-aprendizaje, 6. Enseñanza de técnicas de apoyo didáctico, 7. Ejecución del contenido temático propuesto y 8. Evaluación. Los resultados se obtuvieron mediante una investigación de campo descriptivo-exploratorio con un diseño expo-facto a través de dos investigaciones que se realizaron con apoyo de la Coordinación de Psicología del Trabajo de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Se contó con dos muestras de ex-alumnos de la Facultad de Psicología de la UNAM de seis generaciones, formada por alumnos que cursaron la materia de Capacitación, siendo un total de 100 sujetos. Asimismo se conoce la descripción, desarrollo, ventajas y desventajas de los apoyos didácticos (manual, rotafolio pintarrón, títeres, magnetógrafo, audio grabadora, videograbadora, franelógrafo, pizarrón), la formación de facilitadores y las técnicas de enseñanza-aprendizaje como son: retroalimentación, charola de entrada, diálogo simultáneo, estudio de casos, foro, expositiva, seminario, rejilla, lectura comentada, corrillos, interrogativa, mesa redonda tormenta de ideas, acuario y Phillips 66. Dicho modelo se sustenta en la comparación de la Educación Tradicional v.s. Educación Moderna, así como en la Teoría Psicoanalítica y la Teoría de Análisis Transaccional.

*Palabras clave:* Grupos Académicos Participativos (GAP), apoyos didácticos, educación, facilitador, técnicas de enseñanza-aprendizaje, tipología del participante.

**ABSTRACT**

This paper outlines the steps to implement the Participatory Model Academic Groups (GAP) under the responsibility of Jaime Grados Espinosa. GAP is a model of teaching and learning in which students learn to generate the knowledge required, working through group integration, conduct research and raise the problems and seek solutions where the professor of the art works not in the traditional way since their job is to prepare facilitators integrate the group and equip them with tools so that later they can fend for themselves in the acquisition of knowledge and skills for professional practice or in everyday life. GAP model stages consist of: 1. Background, 2. Training facilitators, 3. Set goals, 4. Identify exercises and technical support to use, 5. Training community of teaching and learning techniques 6. Teaching educational support, 7. Performance the thematic content and 8. Evaluation proposed. The results were obtained through a descriptive and exploratory research field with a expofacto design through two research conducted with support from the Coordination of Work Psychology of the National Autonomous University of Mexico (UNAM). It featured two samples alumni of the Faculty of Psychology at the UNAM six generations, formed by students who completed the training, with a total of 100 subjects. the description, development, advantages and disadvantages of teaching aids (manual, flip chart, white board, puppets, magnetograph, audio recorder, VCR, flannel board, board), training facilitators and techniques of teaching and learning also known as: feedback , input tray, simultaneous dialogue, case studies, forum, exhibition, seminar, grid, commented reading, cliques, interrogative, round table brainstorming, aquarium and Phillips 66. The model is based on the comparison of the Traditional Education vs Modern education as well as in Psychoanalytic Theory and the Theory of Transactional Analysis.

*Keywords:* Participatory Academic Groups (GAP), teaching aids, education, facilitator, teaching and learning techniques, types of participant.

## INTRODUCCIÓN

Los afanes, logros y frustraciones del presente trabajo se resumen en lo descrito a continuación.

### *El antes*

Durante mis primeros diez años como docente fui un perfecto profesor; les voy a platicar como era: cara dura, regañón, descontentador, burlón, sarcástico, me creía el dedo flamígero de Dios y poseedor de la verdad absoluta, desconfiaba de la inteligencia de mis alumnos, mi pura presencia sembraba el terror en el aula, disfrutaba estar en el estrado hablando horas y horas sobre un tema porque era como estar pontificando sobre los secretos insospechados de la ciencia.

### *El entrenamiento*

Hasta que un día tuve la oportunidad de participar en un curso de Formación de Instructores, donde conocí diferentes técnicas de enseñanza aprendizaje, apoyos didácticos y dinámicas grupales, descubrí cómo se maneja un facilitador de grupos y generó una enorme duda en mí acerca del método de enseñanza que hasta entonces utilizaba.

### *La creatividad del grupo*

Poco a poco me fui atreviendo a poner en práctica algunas de las cosas aprendidas, situación que no me era fácil porque estaba tremendamente acostumbrado a mi estilo de enseñanza, donde había cosechado muchos éxitos como profesor; pero cada vez que aplicaba una nueva técnica, apoyo o dinámica

descubría con sorpresa, la gran fuerza que un grupo guarda y así fue como le tomé cariño y respeto.

En mi emoción de contar con nuevas formas de hacer las cosas empecé a comunicárselas a mis alumnos, quienes sin dificultad las asimilaban y las aplicaban a los diferentes contenidos que se les presentaban. Pero algo definitivamente contundente por su poder, fue el uso de la retroalimentación, que en las primeras ocasiones sólo se me proporcionaba a mí, lo que era innovador para los alumnos y francamente a mí me ayudó mucho, pues logré muchos cambios importantes en lo personal y profesional.

#### *El descubrimiento*

Una ocasión que tuve un grupo numeroso, se me ocurrió dividirlo y hacer sub grupos que fueran atendidos por otros alumnos. Yo supervisaba el trabajo de todos los sub grupos para verificar su nivel de avance y al final se les daba retroalimentación sobre su desempeño. Me di cuenta de que se había logrado revisar el temario más allá de las expectativas de los alumnos; los alumnos que me ayudaron crecieron mucho en sus conocimientos y se integraron muy bien los grupos. De ahí me nació la idea de que no fuera el profesor el que debía impartir todo el curso.

#### *El entorno nos critica*

Así pasaron los años, para ser preciso, ya tengo 30 años de dar clases con este método. Aunque debo aclarar que al principio no me di cuenta que tenía un método, simplemente iba incorporando nuevas formas de dar la clase. Yo creo que

fue hasta hace 15 años que me percaté de que había desarrollado un método de enseñanza aprendizaje; método que me acarreaba muchas críticas por parte de mis compañeros más formales y a veces problemas con la administración de la escuela, porque nos daba por trabajar hasta altas horas de la noche, sábados, domingos, días festivos y durante vacaciones e invitábamos a personas que estuvieran trabajando en ese momento en algo relacionado con los temas revisados.

Fue hasta hace cinco años que se me ocurrió reportar el método al cual bauticé como Grupos Académicos Participativos (GAP), dirigí tres tesis sobre el tema y me di a la tarea de escribir sobre el método.

### *El nacimiento*

Prácticamente el método dota a los alumnos de las herramientas y habilidades necesarias para reproducir cualquier tema frente a un grupo, el método forma multiplicadores del conocimiento. Muchos de mis alumnos actualmente se dedican a la docencia y a la capacitación con un buen nivel de desempeño.

Me siento muy alegre por esto, porque después de hacer la revisión histórica de la escuela nueva, encontré que pocos autores se han preocupado por documentar su sistema para su reproducción y enriquecimiento; en casi todos los casos el método se reproduce por aquellos que lo vivieron y se ha transmitido casi en forma oral y práctica.



Lo que señalo es un método que se ha comprobado a lo largo de 30 años de docencia y capacitación en adultos, que da la posibilidad de ser reproducido no sólo por el que vivió la experiencia, sino por el lector curioso.

### *Característica*

Es un método que exige creatividad, inteligencia, sensibilidad, flexibilidad y ganas de cambiar los paradigmas de enseñanza. Paradigmas que nos dicen que no podemos aprender fuera de los horarios establecidos, en instalaciones diversas y adversas, donde los horarios de las materias no permiten que las clases tomen un buen ritmo, porque asignan a una materia dos horas el lunes y dos horas el jueves, dejando un lapso muy grande entre clase y clase, perdiéndose la continuidad de la clase y rompiendo la dinámica grupal. Modelos que hemos aprendido desde nuestra más tierna infancia que nos hacen creer que el estudio y el aprendizaje son cansados, aburridos y hasta peligrosos para algunas personas.

En este método fomentamos trabajar y aprender más allá de los horarios establecidos (trabajamos hasta altas horas de la noche), sábados, domingos, en vacaciones y hasta con huelgas. El sistema provoca creatividad, responsabilidad, compromiso, capacidad de dar y pedir ayuda; por ejemplo si una participante tiene un papá fotógrafo, o un novio ingeniero, o una hermana menor y los invita a la clase, terminan integrándose al grupo y apoyando en todas las clases, haciendo aportaciones: siendo donantes con sus experiencias particulares de su quehacer cotidiano y profesional. Estas personas que se integran al grupo nos enseñan a través del ejemplo (en forma vicaria), provocando un crecimiento no programado.

Tampoco es raro que trabajemos en diversas instalaciones, por ejemplo, podemos trabajar en las instalaciones de una empresa, en el taller del papá de un alumno en la casa de alguien y hasta en un jardín público. Una gran ventaja que tiene el método, es que a través de él podemos aprovechar la capacidad instalada que tiene la escuela, ya que normalmente las instalaciones no se usan fuera de los horarios establecidos, siendo un gran desperdicio, esto lo hacemos cuando trabajamos los domingos, los días festivos, impartiendo cursos tras semestrales, ínter semestrales (todos ellos organizados por los mismos alumnos).

Algo básico para que esto ocurra es la integración del grupo y la formación de compromisos, donde se borran agendas personales, dando primacía al grupo.

Esta integración no se contempla en la curricula educativa ni en las empresas porque lo ven oneroso y poco productivo.

### *El recreo*

La integración del grupo consiste en sensibilizar a los participantes sobre el método, acerca de su calidad de socios del aprendizaje, así como el conocimiento y aceptación de sí mismo y de sus compañeros, incluyendo a los facilitadores. Es en esa fase cuando les enseñamos la ventaja de llevar a cabo uno o varios recesos durante las sesiones, porque hemos descubierto que cubre funciones vitales para el grupo como: servir de descanso, dar oportunidad para que se manifiesten conductas de actitud de servicio, permite al facilitador revisar sus apoyos didácticos, acomodar el aula, verificar el proceso de enseñanza aprendizaje, abordar a personas en forma particular para dar respuesta a preguntas y dudas, y

por supuesto, para fomentar la integración de la gente. En los recesos se ofrece café, agua, té, galletas, algo salado y la música siempre está presente.

Con el método traspalamos al ámbito académico lo que se da en el ambiente laboral; dando por resultado una educación eslabonada con la práctica. Aquí se expresa lo que son los grupos de Mejora Continua, Aprendizaje Acelerado, Gimnasia Cerebral, Educación Participativa, Programación Neurolingüística, *Empowerment*, *Benchmarking*, Calidad, Excelencia, Competitividad; donde descubren los alumnos que no van por una calificación, sino por una habilidad o competencia.

Algo que me gustaría enfatizar es el uso de la retroalimentación como técnica de enseñanza aprendizaje; el receso como un apoyo didáctico; las expectativas de los alumnos para rediseñar los objetivos y el uso de fotografías en cada sesión. Se toman fotografías de las actividades que va realizando el grupo y a la siguiente clase se pegan en una hoja de rotafolio, de manera que los alumnos pueden ver lo que se hizo, al ambiente que se logró, los apoyos que utilizaron; la forma en que arreglaron la sala; los alumnos tienden a escribir notas alusivas a cada foto y al final las fotos se reparten entre los alumnos. Se entregan las fotos la última reunión y las usan para pedirles a sus compañeros que anoten algo en la parte de atrás, siendo parte de la dinámica de cierre de curso.

### *Convergencias*

Con algunos autores comparto: la vinculación de la teoría con la práctica, escuchar la voz del educando adaptando el sistema a sus necesidades, respetando

individualidades, la reciprocidad del aprendizaje, el aprendizaje significativo tomando en cuenta el entorno, la filosofía de la educación (aprender para ser feliz, para ser útil, para generar conocimiento, etc.), el aprendizaje de una necesidad cercana. Concluyendo, la educación para adultos debe ser enunciativa, flexible y altamente práctica.

## CAPITULO 1.

### EDUCACIÓN TRADICIONAL vs. EDUCACIÓN MODERNA

#### 1.1. LA EDUCACIÓN EN EL MUNDO

El mejor ejemplo de Educación Activa es el sistema empleado por las comunidades primitivas en que los niños aprendían haciendo las que serían sus ocupaciones de adultos.

En la **India** del siglo V. A C., empezaron a aparecer las que podemos considerar las primeras universidades. En ellas se enseñaban: Economía. Dialéctica, Política, Lexicografía, Prosodia, Fonética. Gramática, Etimología, Astrología, Astronomía y Medicina. En esta última tienda se alcanzó un progreso importante para la época e imitable por culturas posteriores.

La educación en las **civilizaciones de la antigüedad** se puede distinguir por ser memorística, repetitiva, imitativa, con bases en su mayoría religiosas, y con objetivos muchas veces militares.

El pueblo antiguo más avanzado sin duda fue el griego que se distinguió por la obra de pensadores como Platón, Isócrates, Sócrates y Aristóteles, obra después copiada por los romanos:

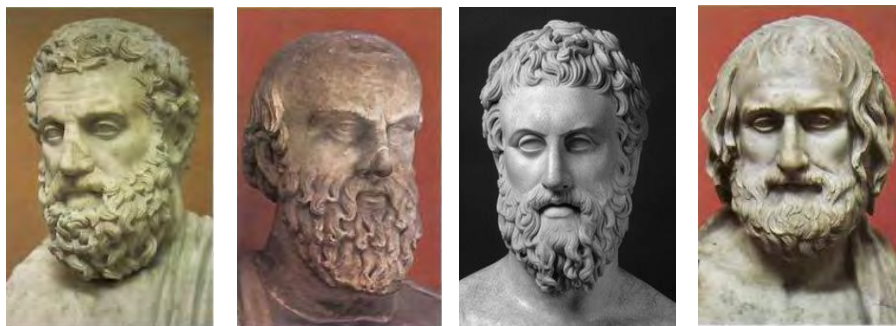


Figura 1. Platón, Isócrates, Sócrates y Aristóteles (Fuente: internet).

- **Sócrates** (470 a.c. 399 a.C.), filósofo griego fundador de la filosofía moral o axiología que ha tenido un gran peso en la filosofía occidental por su influencia en Platón. Nacido en Atenas hijo de Sofronisco, un escultor y Fenareta una comadrona. Estudió literatura, música y gimnasia, ejerció el oficio de su padre y en la guerra del Peloponeso sirvió como soldado. La contribución de Sócrates a la filosofía ha sido de un marcado tono ético. La base de sus enseñanzas fue la creencia de una comprensión objetiva de los conceptos de justicia, amor, virtud y conocimiento de uno mismo. Su lógica hizo hincapié en la discusión racional y la búsqueda de definiciones generales. Fue acusado de corromper a la juventud y sentenciado a muerte, situación que llevó a cabo bebiendo cicuta. Su principal obra es Fedón.
- **Isócrates** (436 a.c. 338 a.C.), orador y profesor ateniense cuyos escritos sobre política y educación en la Grecia del siglo IV a. C., poseen una gran importancia. Nació en Atenas, en una familia adinerada. Fue discípulo y seguidor de Sócrates y Platón. Dirigió una escuela de retórica en la isla de Chíos, en 392 a.c., fundó una escuela donde enseñaba a los jóvenes llegados desde todos los rincones del mundo grecoparlante el arte de la redacción de ensayos y el arte de la oratoria. Murió a consecuencia de un ayuno voluntario en el año 338 a.c., en protesta por la pérdida de independencia de Grecia.
- **Platón** (428- a.c. 347 a.c.), filósofo griego, uno de los pensadores más creativos e influyentes de la filosofía occidental. Nació en el seno de una familia aristocrática en Atenas. Su padre, Aristón era descendiente de los primeros reyes de Grecia. Perictione, su madre, estaba emparentada con el

legislador del siglo VI a.c. en su juventud se proclamó seguidor de Sócrates y fue testigo de su muerte. En el año 387 fundó en Atenas la Academia, institución a menudo considerada como la primera universidad europea. Ofrecía un amplio plan de estudios que incluía materias como astronomía, biología, matemáticas, teoría política y filosofía. Aristóteles fue su alumno más destacado. Los escritos de Platón adoptaban la forma de diálogos, de los cuales se le atribuyen 35 diálogos y 13 cartas. Sus diálogos son debates en los que participan dos o más personas. Platón estaba convencido de que el conocimiento se puede alcanzar. Decía que el conocimiento debe ser certero e infalible; que su objeto de estudio es lo verdaderamente real contra lo que es sólo apariencia; rechazó las ideas empiristas sobre que el conocimiento se deriva de la experiencia, ya que sólo se tiene un cierto nivel de acercamiento. Su teoría del conocimiento se expone en su obra La República, donde discute en forma concreta la imagen de la línea divisible y el mito de la caverna. El punto máximo del conocimiento se encuentra en la razón. Ya que la razón utilizada en la forma debida conduce a ideas que son ciertas y los objetos de estas ideas son los universales verdaderos, el mito de la caverna se refiere a que las personas están como encadenadas mirando hacia la pared y lo único que perciben son sombras de objetos que se reflejan en dicha pared. Una persona huye de la caverna y mira los objetos de frente y con la luz del sol, regresa a la caverna diciendo a los demás que sólo han visto apariencias, no el objeto real. La escapada de la caverna simboliza la existencia plena, objeto propio del conocimiento.

- **Aristóteles** (384 a.c. 322 a.C.), filósofo y científico griego, junto a Platón y Sócrates, uno de los pensadores más destacados de la antigua filosofía griega y uno de los más influyentes en el conjunto de toda la filosofía occidental. Nacido en Estagira (Macedonia), hijo de un médico de la corte real, se trasladó a Atenas a los 17 años para estudiar en la Academia de Platón. Permaneció en esta ciudad durante aproximadamente 20 años, primero como estudiante y después como maestro. En el año de 336 estableció su propia escuela, el Liceo. Murió en Calcis, en la isla de Eubea. Se desarrolló plenamente como biólogo, filósofo, astrónomo, zoólogo y político. Sus trabajos se desprenden de Platón al dar igual importancia al pensamiento lógico, como a la adquisición del conocimiento a través de la experiencia. Utiliza tanto el pensamiento deductivo, como la observación de los fenómenos. Dejó trabajos importantes en metafísica, astronomía, ética, filosofía, zoología, biología, crítica literaria y análisis político.

La etapa conocida como la **Edad Media** surgió de las ruinas del imperio romano. Se caracterizó por el dominio de la religión cristiana sobre el conocimiento, por lo que se creía que él dejarlo en manos del pueblo sería perderlo; lo que dio origen a lo que conocemos como el oscurantismo. Con el paso de los siglos, el conocimiento, de ser algo protegido pasó a ser algo prohibido.

Lo más destacable de la Edad Media fue el surgimiento de las Universidades tal y como las conocemos en la actualidad. La primera fue la de París en 1200, le siguió Oxford en 1206, Nápoles en 1224, Cambridge en 1231, Montpellier en 1283, Coimba y Lisboa en 1290. Las primeras carreras impartidas en las universidades



fueron: Arte, Derecho canónico; Medicina y Teología. El sistema era cien por cien verbalista y memorístico.

## 1.2. EDUCACIÓN TRADICIONAL vs. EDUCACIÓN MODERNA

Con la entrada al Renacimiento, caracterizado por los descubrimientos geográficos y desarrollo tecnológico, el método educativo sufrió modificaciones. Gracias al invento de la imprenta por Gutenberg en 1440, el acceso a los libros fue algo común. Ahora en las escuelas el método sería puramente libresco.

Con la liberación del conocimiento se dio cuenta de que casi todo estaba en Latín, por lo tanto fue necesario el aprendizaje de esta lengua de forma común por todas las personas, cuando durante en la Edad Media, el Latín era sólo para los sacerdotes y letrados.

Con la nueva apertura se dio paso a que la educación ya no solo estuviera en manos de la Iglesia Católica, sino también de la Protestante, de la Compañía de Jesús y de personas ajenas a cualquier religión.

Durante los siglos XVII y XVIII, tres corrientes educativas que nacieron en Europa fueron determinantes para la educación actual: el Sensualismo, representado por John Locke; el Naturalismo, de Jean Jacques Rousseau y el Humanismo propuesto por Pestalozzi.

- EL SENSUALISMO. Representado por el filósofo y pedagogo **John Locke** (1632-1704), fundador de la escuela del empirismo. Nació en Somerset, el 29

de agosto de 1632. Estudió en la Universidad de Oxford e impartió clases de griego, retórica y filosofía moral. El empirismo de Locke hizo hincapié en la importancia de la experiencia de los sentidos en la búsqueda del conocimiento en vez de la especulación intuitiva o de la deducción. Concebía al hombre como una tabla rasa en donde el aprendizaje se iría grabando poco a poco. Según esta filosofía, el conocimiento nacía de las percepciones provistas por los sentidos. La consecuencia de estas ideas fue la creación de un método donde la enseñanza se lograba mediante la observación directa de los objetos y la experiencia, la verbosidad y memorización eran despreciadas bajo el principio de que la educación debía apoyarse por la curiosidad. Esta fue la primera vez que se dio a los sentidos el lugar que ocupan dentro del proceso de aprendizaje. Escribió entre varias obras "Pensamientos sobre la educación" en 1693.

- EL NATURALISMO. La segunda corriente, representada por **Jean Jacques Rousseau** (1712-1778), fue llamada Naturalismo. Filósofo, teórico, político, músico y botánico francés, considerado uno de los escritores más elocuentes de la Ilustración. Nació el 18 de junio de 1712 en Ginebra, Suiza. En 1762 expuso una nueva teoría de la educación, en su influyente estudio Emilio o De la Educación, subrayando la preeminencia de la expresión sobre la represión, para que un niño sea equilibrado y libre pensador. El primer aspecto de esta pedagogía es que coloca al niño en el centro de todo el proceso educativo. Explica que la educación, para ser eficaz debe partir de las características naturales del niño. Debe respetar el desarrollo natural de las actividades, facultades e intereses del niño, tales como la actividad. Su obra también está

relacionada con la evolución de la literatura psicológica, la teoría psicoanalítica, su rechazo a la doctrina del pecado original y su defensa del aprendizaje a través de la experiencia más que por el análisis.

- **EL HUMANISMO.** El Humanismo fue la tercera corriente, representada por **Pestalozzi** (1746-1827). Reformador de la educación suiza, cuyas teorías establecieron los cimientos para la moderna escuela elemental. Nació en Zurich, en cuya universidad estudio en 1775, bajo la influencia de Rousseau. Escribe *Leonardo y Gertudris*, una novela didáctica que expone sus teorías sobre la reforma social a través de la educación. Abrió una escuela para huérfanos en Stans en 1798, cerrando pocos meses después. Esa escuela era para niños de toda Europa y sirvió durante 20 años como muestra de su sistema, en el que el niño es guiado a aprender a través de la práctica y la observación, y por medio de la utilización natural de los sentidos. Defendía la individualidad del niño y la necesidad de que los maestros fueran preparados para lograr un desarrollo integral del alumno más que implantarle conocimientos. Sus ideas ejercieron gran influencia en los sistemas de la escuela elemental del mundo occidental, particularmente en el área de formación de los profesores.

### 1.3. HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

Dos de las culturas más importantes que se desarrollaron en territorio mexicano y cuyo sistema educativo logró avances significativos, fueron la Mexica y la Maya.

La **educación Mexica** era de dos tipos: doméstica e institucionalizada. La primera era aquella que se recibía en la familia durante los primeros años de vida; la segunda era la que se impartía esencialmente en tres escuelas: *el Calmécac, el Telpochcalli y el Calmécac femenino*.

El Calmécac estaba destinado a la formación de los líderes y sacerdotes. El Telpochcalli se encargaba de la formación de guerreros. El Calmécac femenino preparaba a las doncellas nobles para el matrimonio.

La **educación Maya** era muy similar a la Mexica, lo que la diferenció fue el gran interés que prestaban a los conocimientos científicos y a la explicación de fenómenos naturales.

Al llegar los españoles a México y dar inicio a la etapa conocida como la **Colonia**, la educación se caracterizó por la conversión al cristianismo de los indígenas. Los principales objetivos eran enseñar el español por cualquier medio (la letra con sangre entra), para lograr la evangelización.

Las ideas de la Ilustración llevaron a México a su independencia de la Corona Española, ésta sería una nueva etapa caracterizada por el nacimiento de la Escuela Lancasteriana, que propone un método de enseñanza estructurado y ordenado en el que todas las materias se enseñaban simultáneamente. Es decir, un niño en un mismo día tenía clases de lectura, escritura, aritmética y la doctrina cristiana; a diferencia de los otros métodos de la época, en que primero tenían que aprender a leer, después a escribir, y al final a sumar y restar.

Los años comprendidos entre el término de la Independencia y el inicio de la **Revolución Mexicana** se dividió en cinco etapas:

- *Primera etapa.* El gobierno de Antonio López de Santa Ana, en el cual se establece un programa de enseñanza pública gratuita y uniforme.
- *Segunda etapa.* El gobierno de Maximiliano de Habsburgo, cuyas ideas liberales sentaron las bases para el laicismo educativo.
- *Tercera etapa.* El gobierno de Don Benito Juárez, quien retomó las ideas de Maximiliano y elevó al rango constitucional la obligatoriedad de la Educación Básica.
- *Cuarta etapa.* El gobierno de Sebastián Lerdo de Tejada, donde se añade una nueva característica a la educación pública; el laicismo.
- *Quinta etapa.* El gobierno de Porfirio Díaz, donde se inició la educación preescolar, se prohibió el memorismo como método educativo (aunque no se respetó dicha prohibición), buscando modelos pedagógicos que permitieran el aprendizaje significativo.





Durante la Revolución Mexicana se crearon las escuelas Rudimentarias para niños campesinos e indígenas y en las que se resumieron en tres años los seis años de la primaria, que a la vez estaba dividida en cuatro años para la primaria básica y dos para la superior.

Para 1915 una nueva corriente pedagógica entró en México, la **Escuela Racionalista**, donde por primera vez se centra la atención en los principios

biosociológicos de los individuos; era una educación antirreligiosa y que respetaba la voluntad física, intelectual y moral del niño.

Del término de la Revolución a la actualidad, tratamos a la educación **por períodos presidenciales**:





Tabla 1. Periodos presidenciales de México (Elaboración propia; Imágenes de Internet).


|   | PRESIDENCIA / PERIODO   |   |
|---|---|---|
|    | Adolfo de la Huerta<br><br>1 de junio de 1920-<br>30 de noviembre de 1920       | Se deja en manos de la Universidad la responsabilidad de toda la educación pública del país.  |
|   | Álvaro Obregón<br><br>1 de diciembre de 1920-<br>30 de noviembre de 1924        | Se crea la Secretaría de Educación Pública (1921). Se inicia la distribución de los desayunos escolares.  |
|  | Plutarco Elías Calles<br><br>1 de diciembre de 1924-<br>30 de noviembre de 1928 | Entra la Escuela de la Acción cuya principal característica fue la atención al interés de los niños, incluir actividades no pasivas y dar mayor importancia a la educación individual sobre la colectiva. En este período se reglamentó la no intervención de la Iglesia en la educación, lo que dio origen al movimiento cristero. |
|  | Emilio Portes Gil<br><br>1 de diciembre de 1928-<br>5 de febrero de 1930        | Se da mayor atención a la educación rural con la creación de los circuitos rurales, compuestos por un conjunto de escuelas pertenecientes a una zona rural, dirigidos y supervisados por la SEP, pero en las que trabajaban maestros pagados por las mismas comunidades.  |

|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <p>Pascual Ortiz Rubio</p> <p>5 de febrero de 1930-<br/>2 de septiembre de 1932</p>       | <p>Se propuso incluir en las escuelas clases de educación sexual, lo que motivó protestas de las sociedades de padres de familia y de la iglesia.</p>   |
|    | <p>Abelardo L. Rodríguez</p> <p>2 de septiembre de 1932-<br/>30 de noviembre de 1934</p>  | <p>Se aprobó incluir la Educación Sexual en las escuelas pero solamente para hombres mayores de 14 años y para mujeres mayores de 21.</p>   |
|   | <p>Lázaro Cárdenas del Río</p> <p>1 de diciembre de 1934-<br/>30 de noviembre de 1940</p> | <p>Modificó el artículo tercero constitucional dando a la educación el carácter de socialista. Sus características; exclusión total de la Iglesia en la educación tanto pública como privada, inculcar principios socialistas a los estudiantes de todos los niveles. Obra de Lázaro Cárdenas es la fundación del Instituto Politécnico Nacional.</p> |
|  | <p>Manuel Ávila Camacho</p> <p>1 de diciembre de 1940-<br/>30 de noviembre de 1946</p>    | <p>Termina con la Educación Socialista por considerarla inútil en un país con tendencias capitalistas.</p>  |
|  | <p>Miguel Alemán Valdés</p> <p>1 de diciembre de 1946-<br/>30 de noviembre de 1952</p>    | <p>Fundó los Institutos de Bellas Artes, Nacional Indigenista y Nacional de la Juventud y comenzó con la construcción de Ciudad Universitaria.</p>  |
|  | <p>Adolfo Ruiz Cortines</p> <p>1 de diciembre de 1952-<br/>30 de noviembre de 1958</p>    | <p>Su mayor preocupación fue el avance cuantitativo de la educación. Se construyeron gran número de planteles educativos y se aumentó el presupuesto a instituciones como IPN y la UNAM.</p>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <p><b>Adolfo López Mateos</b></p> <p>1 de diciembre de 1958-30 de noviembre de 1964</p>           | <p>Debido a la necesidad de industrializar al país, insistió en que México contara con una educación activa y concebida para el trabajo, por ello consideró muy importante establecer contactos entre las escuelas y las industrias, sindicatos e instituciones tecnológicas como el Politécnico.</p>   |
|    | <p><b>Gustavo Díaz Ordaz</b></p> <p>1 de diciembre de 1964-30 de noviembre de 1970</p>            | <p>Fue en esta etapa cuando surgieron las "Escuelas Activas", mismas que tenían como principios la constitución de asambleas democráticas entre los alumnos, el tuteo a los maestros y la libertad de acción y participación para el descubrimiento del conocimiento. También en este período tiene lugar el trágico movimiento del "68".</p> |
|   | <p><b>Luis Echeverría Álvarez</b></p> <p>1 de diciembre de 1970-30 de noviembre de 1976</p>       | <p>Propuso una política educativa que se distinguió por reformar el contenido y métodos educativos relacionándolos con la producción y fomentó la educación nacionalista y democrática que permitiera la superación de los sectores más pobres de la población.</p>   |
|  | <p><b>José López Portillo y Pacheco</b></p> <p>1 de diciembre de 1976-30 de noviembre de 1982</p> | <p>La educación tecnológica recibió un importante apoyo tanto económico como metodológico, sin embargo, esto llevó al descuido de los otros niveles educativos. Para este período el promedio de escolaridad del mexicano era de 3° de primaria.</p>  |
|  | <p><b>Miguel de la Madrid Hurtado</b></p> <p>1 de diciembre de 1982-30 de noviembre de 1988</p>   | <p>Se sentaron las bases para la "Educación Básica de Diez Años", que consiste en prestar especial atención a los 10 diez primeros años de educación de los niños y que se integraban por 1 año de preescolar, 6 de primaria y 3 de secundaria (como funciona el sistema norteamericano de educación).</p>                                    |



|   |  |  |
|---|--|--|
|    | <p>Carlos Salinas de Gortari</p> <p>1 de diciembre de 1988-30 de noviembre de 1994</p>     | <p>Se introdujo el concepto de "Calidad" a la educación, entendida como el proceso de dotar a los estudiantes de las herramientas necesarias para enfrentarse a la modernización.</p>  |
|    | <p>Ernesto Zedillo Ponce de León</p> <p>1 de diciembre de 1994-30 de noviembre de 2000</p> | <p>El programa educativo de este sexenio (1994-2000), propone: institucionalizar la educación permanente a gran escala, concientizando que la educación no es un derecho y obligación de los niños exclusivamente, sino que los adultos también pueden y deben acceder a ella y hacerla parte de su vida; buscar la forma de vincular el progreso científico y tecnológico con la educación; emplear a gran escala los medios electrónicos en la educación.</p>  |
|   | <p>Vicente Fox Quesada</p> <p>1 de diciembre de 2000-30 de noviembre de 2006</p>           | <p>Precisa un enfoque educativo en donde se pretende cubrir una educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Equitativa y con buena calidad porque aseguraría igualdad de oportunidades de ingreso, permanencia y logro académico.</li> <li>•Pertinente porque respondería a las necesidades de las personas y a los requerimientos del desarrollo nacional.</li> <li>•Incluyente porque atendería la diversidad cultural regional, étnica y lingüística del país.</li> <li>•Integralmente formativa porque combinaría propósitos científicos y técnicos.</li> </ul> |
|  | <p>Felipe Calderón Hinojosa</p> <p>1 de diciembre de 2006-30 de noviembre de 2012</p>      | <p>Se construyeron 1,100 nuevos planteles de educación media superior y 140 niveles de educación superior y 96 campus de aquellas ya existentes. Se promovió la Educación Abierta y a Distancia.</p> <p>Una de las materias más polémicas ha sido la educación, entre ellos un recorte amplio a la Educación a principios de la discusión del presupuesto, siendo la UNAM una de las mayores afectadas.</p>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | <p>Enrique Peña Nieto</p> <p>1 de diciembre de 2012-<br/>En el cargo</p> | <p>Durante su gobierno se concretan más de diez reformas estructurales, entre ellas la energética, hacendaria y educativa.</p> |
|---|--|--|

#### 1.4. LA ESCUELA NUEVA

La Escuela Nueva, también denominada Escuela Moderna, es una corriente que engloba todas aquellas ideas y modelos educativos que se contraponen a la Educación Tradicional, y cuyos postulados, aunque algunos muy antiguos, siguen teniendo vigencia en la actualidad.

La Escuela Nueva encierra a tantos representantes entre pensadores, filósofos, psicólogos y pedagogos, que sería muy difícil estudiarlos a todos. A continuación presentamos un cuadro con los autores más relevantes: sus fechas de nacimiento y muerte y algunos de sus postulados más importantes y que guardan relación con GAP.

#### **Aprendizaje Acelerado**

El Aprendizaje Acelerado es uno de los más recientes modelos de enseñanza-aprendizaje de la Escuela Nueva. Georgi Lozanov es el creador de este modelo, el cual era llamado por él sugestopedia, y se basaba en la premisa de que "capacidad de aprender y recordar que posee el ser humano es prácticamente ilimitada ya que se aprovechan las reservas de la mente". La sugestología es una ciencia holística

que utiliza una serie de técnicas que ayudan a llegar a las reservas de la mente y del cuerpo. La sugestología pretende poner el funcionamiento las facultades del cuerpo, las del hemisferio izquierdo y las del derecho en forma conjunta, para que el individuo pueda hacer mucho mejor todo aquello que se proponga.

Lozanov afirmaba al inicio de sus estudios, que la supermemoria es una facultad humana y que no solamente podía desarrollarla gente superdotada, sino cualquier persona y que podía lograrse con facilidad. Esto lo demuestra con sus investigaciones con personas súper-dotadas, con los yoguis y con gente común.

Para Lozanov la educación es lo más importante del mundo, ya que la vida entera es aprendizaje. Encontró que un apoyo importante en el aprendizaje es el estado de relajación adecuado y profundo que permite liberar tensiones. La utilización de técnicas de respiración, relajación, visualización y música adecuada, permiten este objetivo. También es importante en el método un ambiente propicio, con atmósfera positiva y estimulante.

A estas prácticas se añaden los mapas mentales de Tony Buzan.

## CAPÍTULO 2. EN QUÉ CONSISTE EL MODELO

### **Objetivo general**

Señalar los pasos para poder implementar el modelo de Grupos Académicos Participativos (GAP) en diferentes escenarios y con diferentes contenidos teóricos.

A finales del siglo XIX, comienza la educación moderna con una evaluación pedagógica, que consiste en propuesta de métodos que ponga especial atención al educando, su aprendizaje, su ambiente y sus intereses, y Grupos Académicos Participativos es un modelo aplicado en México desde 1975.

Es un modelo de enseñanza-aprendizaje en el cual los alumnos aprenden a generar los conocimientos que requieren, trabajando en una perfecta integración grupal. Los alumnos tienen que investigar y plantear los problemas buscando soluciones.

El profesor titular de la materia trabaja mucho pero no en forma tradicional. Su trabajo consiste en preparar a los facilitadores, integrar al grupo y dotarlo de herramientas para que después pueda valerse por sí mismo en la adquisición de conocimientos y habilidades para la práctica profesional o vida cotidiana.

El método se divide en ocho fases y en ocasiones estas se traslapan durante el proceso, veamos dichas fases.

## 2.1. FASES DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Lo importante del método es que abandonamos la idea de que el profesor es la única persona de la clase que conoce la materia. Confiamos en el poder creador del grupo; vinculamos la teoría y la práctica; favorecemos el trabajo en equipo; formamos grupos autogestivos; enseñamos a pensar a los alumnos y a que tomen decisiones; aprendemos a expresar conocimientos, pensamientos y sentimientos. Y lo más importante es que hace conciencia que el proceso de enseñanza-aprendizaje es un compromiso de responsabilidad compartida.

| FASE | NOMBRE  | DESCRIPCION   |
|------|---|---|
| 1    | Antecedentes  | Leer los antecedentes teóricos del modelo.  |
| 2    | Formación de facilitadores                          | Elegir a las personas que apoyaran al profesor titular y prepararlos para sus funciones.  |
| 3    | Fijar los objetivos                                 | Fijar los objetivos de acuerdo al fin temático que se desea revisar, las horas disponibles y el número de sesiones.   |
| 4    | Determinar ejercicios técnicos y apoyo a utilizar   | De acuerdo a los objetivos, planear que ejercicios grupales, técnicas de enseñanza-aprendizaje y apoyos didácticos utilizarán, así como el orden de los mismos. |
| 5    | Formación de la comunidad de enseñanza- aprendizaje | Integrar al grupo y proporcionar información acerca del método que utilizarán   |
| 6    | Enseñanza de técnicas de apoyo didáctico            | Enseñar el uso, objetivo, ventajas o desventajas de cada uno de los apoyos y técnicas didácticas  |
| 7    | Ejecución del contenido temático propuesto          | En forma grupal e individual, los alumnos expondrán los temas propuestos.   |
| 8    | Evaluación  | Evaluación del proceso.   |

Tabla 2. Fases del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje (elaboración propia).

## PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DEL MÉTODO GAP

Una vez que los facilitadores han sido entrenados, es posible iniciar la planeación de la implementación del método.

Los objetivos se fijan de acuerdo a:

- Contenidos Temáticos
- Número de horas/clase
- Técnicas Didácticas que se desean enseñar
- Temas extras sugeridos por los alumnos.

Diseñamos una carta descriptiva que servirá de guía de los temas que se revisarán, sus objetivos específicos, técnicas y apoyos didácticos que se aplicarán, tiempo teórico-práctico y lecturas recomendadas tomando en cuenta los temas que propongan los alumnos y el tamaño del grupo.

CURSO: Capacitación y Adiestramiento de Personal

DURACIÓN: 40 horas

OBJETIVO GENERAL: Al término del curso el participante planeará, ejecutará y evaluará un curso de capacitación aplicando los conceptos revisados.

INSTRUCTOR: Lic. XXXX

| Temas   | Objetivos   | Técnicas  | Apoyos  | Teoría | Práctica | Total de horas |
|---|---|---|---|--------|----------|----------------|
| I. Formación de la comunidad de enseñanza aprendizaje | Integrar al grupo<br>Expectativas<br>Revisar temario y objetivo.                    | Corrillos<br>Expositiva                                   | Rotafolio<br>Audio-grabadora                  | 1 hr   | 4 hrs    | 5 hrs          |
| II. Ventana de Johari y retroalimentación             | Aplicar la Retroalimentación como herramienta de evaluación inmediata a una acción. | Expositiva<br>Lectura<br>Comentada<br>Phillips 66         | Manual<br>Proyector<br>Grabadora<br>Rotafolio | 1 hr   | 3 hrs    | 4 hrs          |
| III. Enseñanza Tradicional VS Enseñanza               | Identificar las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos.                  | Expositiva<br>Interrogativa<br>Foro<br>Debate<br>dirigido | Rotafolio<br>Manual<br>Pintarrón<br>Proyector | 1 hr   | 3 hrs    | 4 hrs          |

Tabla 3. Ejemplo de Carta Descriptiva (elaboración propia).

## DETERMINAR EJERCICIOS, TÉCNICAS Y APOYOS DIDÁCTICOS

Los facilitadores y el profesor titular determinan de acuerdo a los temas los ejercicios, técnicas y apoyos didácticos que utilizarán durante el curso.

Analizando los ejercicios y dinámicas las jerarquizan en su orden de aplicación, se tomará en cuenta su objetivo y su grado de dificultad.

### **Primera Sesión**

La ejecución o implementación del modelo está considerado desde el primer momento en que los alumnos y los facilitadores entren en contacto.

Lo primero es que los facilitadores se presenten por lo menos 30 minutos antes de que inicie la clase; para **limpiar el aula**, poner una mesa con vasos, café soluble, té, agua caliente y fría, azúcar y galletas. Esto lo hacemos porque no sólo el personal de intendencia tiene que mantener las aulas limpias, además brinda un ambiente agradable, da buena presentación y calidad.

También se pueden colocar **letreros de "Bienvenidos"**, acomodar las sillas como se vaya a requerir y preparar gafetes o identificadores para cada alumno. Los facilitadores les dan la bienvenida personalmente a cada uno de los alumnos e inicia la primera sesión.

Durante las primeras dos sesiones el profesor titular no se presenta y con esta acción se puede observar a aquellos alumnos que ponen objeciones a trabajar con **facilitadores**; y aquellos que son más flexibles y se adaptan fácilmente a los cambios.

El manejar expectativas marca uno de los primeros cambios; ya que además de revisar el temario formal, les preguntamos qué otros temas les gustaría abordar dentro del tiempo de la materia.

Las preguntas que se hacen en expectativas ya se llevan preparadas y son: **¿Por qué estoy aquí?, ¿Qué espero del curso? y ¿A qué me comprometo?**

Después se divide al grupo en equipos (máximo de 6 participantes en cada equipo). Ya en equipos, deben nombrar a un coordinador y un secretario para comentar sus respuestas y presentarlas en una hoja de rotafolio.

La presentación de los alumnos en subgrupos es el inicio de la integración. Es una forma de que vayan identificando áreas comunes de interés, así como habilidades y talentos que posteriormente aprovecharán como recurso para presentar sus trabajos.

Se les pide que en una hoja de rotafolio escriban sus conclusiones y cuando terminen la peguen en la pared; después a través de la técnica de foro, cada equipo explicará sus aportaciones.

La idea de que bauticen o nombren a su equipo sirve para que los facilitadores detecten el nivel de energía y alegría que tiene el equipo o que tan formales son. Por ejemplo, se pueden nombrar: "Equipo 1", porque son el equipo uno. Los nombres denotan que tan estructurados, semiestructurados, permisivos, flexibles o adaptados al cambio son.



El coordinador tendrá como responsabilidad ver que todos participen y que lleguen a conclusiones en el tiempo estipulado de 15 minutos. Uno de los puntos más importantes de las expectativas es la última pregunta: ¿Qué está dispuesto a aportar? Ya que se refiere a los compromisos. Puesto que estamos haciendo un cambio, señalamos que la tarea de enseñanza-aprendizaje es un proceso compartido y la responsabilidad no recae exclusivamente en el profesor o los facilitadores.

Conforme se van leyendo las expectativas de cada equipo, los facilitadores irán diciendo qué aspectos se alcanzarán con certidumbre, qué aspectos serán rebasados y cuáles no será posible revisar. Normalmente excedemos las expectativas de los alumnos.

El ejercicio de expectativas permite que se observe liderazgo en los equipos; tipo de participantes, los que concluyen, los moderadores, los orientados a las relaciones interpersonales, los saboteadores.

Cuando cada equipo termina su presentación, pedimos al grupo un aplauso; y hacemos la reflexión de que el aplauso es como una sonrisa, y que la sonrisa es un reforzador que actúa como premio a las conductas que presenta cada equipo.

A través del aplauso provocamos que las personas vayan siendo donantes, que sean capaces de reconocer los aciertos de sus compañeros y refuercen la conducta de participación de las personas. Les comentamos que es válido que se pongan nerviosos cuando estén exponiendo sus conclusiones pero importante es que se den permiso para exponer en público.

En ocasiones les pedimos que en relación al nombre de su equipo hagan una porra la cual se debe de escuchar fuerte, cohesiva y acompañada de un aplauso. Esto nos permitirá observar a los equipos que se resisten al cambio, que tienen miedo al ridículo y a la opinión del grupo.

Si hay resistencia por parte de algún equipo a participar, podemos comentar acerca de la SINERGIA: que no es la suma de habilidades; sino el poder que va ganando a un grupo, tanto en sentido positivo como negativo. Por ejemplo, si una persona dice "no se puede", su verbalización influirá a todo el grupo. Si alguien dice. "si se puede", determinará un cambio de actitud en sentido positivo.

### **Segunda Sesión**

Uno de los facilitadores prepara el tema "Educación Tradicional vs. Educación Moderna".

Señalamos que no les tenemos respeto a las personas que asisten a clase para obtener una calificación, pues lo importante es la adquisición de conocimientos.

Ya que lo primordial es vivir el laboratorio de enseñanza-aprendizaje, donde el titular no tiene la patente de la verdad única del conocimiento, pues todos en algún momento podemos aportar algo que el resto desconocía.

Estamos hablando del axioma: "NADIE SABE TANTO COMO TODOS JUNTOS".

También hacemos la reflexión sobre lo que es tener una conducta oral; es decir, conducta de ver qué va a recibir, sin cuestionarse jamás sobre aquello que pueda dar.

Sabiendo que poca gente conoce sus áreas fuertes y áreas débiles y que llegan a considerarse como personas que no tienen nada que aportar, inauguramos la formación de la comunidad de enseñanza-aprendizaje con un ejercicio que propiciará mayor integración grupal y autoconocimiento. En dicho ejercicio les preguntamos: **¿Quién soy?, ¿Quién he sido?, ¿Quién voy a ser? Y describir Mi familia, pareja ideal, metas, habilidades, debilidades.**

Se forman equipos, siempre buscando que queden diferentes personas, deben nombrar un coordinador el cual se encargará de que todos las personas participen. Se harán dos rondas: en la primera, cada una de las personas comenta sus respuestas y los demás sólo escuchan sin interrumpir y si tienen dudas las escriben para que en la segunda ronda hagan las preguntas de aquellos aspectos que no fueron mencionados o fueron muy superficiales.

Después en foro, le pedimos que nos comenten acerca de lo que conocieron de sus compañeros y de sí mismos. Si la experiencia fue nutrique y cuáles fueron las vivencias que ganaron con este ejercicio.

Aconsejamos que haya música cuando están en: ejercicios, iniciando la clase, durante el receso y al terminar la sesión. La idea es propiciar un ambiente amable y armónico.

*Cada vez los alumnos van descubriendo más habilidades en sus compañeros y en ellos mismos, las cuales en un momento dado serán de utilidad para todos. En esta sesión, el facilitador que conduce la clase, prepara para cada alumno un manual con el tema, gafetes, un receso, la música y el arreglo del salón de clases. Es*

importante hacerles notar a los alumnos todos esos detalles, pues más adelante ellos mismos conducirán las clases.

### **Tercera Sesión**

En esta sesión se presenta por primera vez el titular de la materia, y sus facilitadores se integrarán al grupo como alumnos. Explica cuál es el contenido temático a revisar de acuerdo al programa de estudios así como los temas propuestos por los alumnos, los cuales se reparten para que ellos mismos los expongan.

Primero se hará una ronda de exposiciones en equipo y después en forma individual (con el apoyo de un coordinador).

Para esta sesión el titular prepara el tema de: "Retroalimentación", para lo cual requiere explicarles, en forma sencilla, aspectos de la personalidad, y se apoya en **"VENTANA DE JOHARI"**.

La Ventana de Johari es un esquema diseñado por Joseph Luft y Harry Inghan: y toma su nombre de la contracción de los nombres de sus autores: "Jo" de Joseph y "hari" de Harry. Con este modelo se pretende describir la personalidad, tomando en cuenta, básicamente dos características: el grado de apertura de nuestras relaciones y el grado .en que aceptamos la retroalimentación de los demás.

Este modelo psicológico representa en un cuadrante las áreas que caracterizan la dinámica de la personalidad, aquí existe una Área Abierta, una Ciega, una Oculta y una Desconocida. La duda y la incertidumbre los manifestarán cuando el Área

Abierta es pequeña y poco desarrollada; incrementar el Área Abierta es uno de los objetivos de la retroalimentación; es decir, permitir que la persona tenga plena certidumbre acerca de aquellos rasgos que le son característicos dentro de su personalidad.

En el cuadrante se representa de la siguiente manera:

|                       |                     |                         |
|-----------------------|---------------------|-------------------------|
|                       | CONOCIDO POR MÍ     | DESCONOCIDO POR MI      |
| CONOCIDO POR OTROS    | <b>AREA ABIERTA</b> | <b>AREA CIEGA</b>       |
| DESCONOCIDO POR OTROS | <b>AREA OCULTA</b>  | <b>AREA DESCONOCIDA</b> |

Tabla 4. Ventana de Johari (elaboración propia).

**ÁREA ABIERTA.** Es aquella área de la personalidad en donde se encuentran aquellos aspectos que "Yo sé de mí" y "Los demás saben de mí" Es el área pública, es el aquí y ahora de sus propios actos, la cual facilita una comunicación libre y espontánea.

**ÁREA CIEGA.** Es "lo que los demás saben de mí" y "yo desconozco de mí". Son aquellos aspectos de nuestra personalidad que el resto de las personas perciben

de nosotros y que nos lo hacen saben, tanto en lo favorable como en lo adverso. Por ejemplo, que una persona está mal rasurado, tener mal aliento, tener descosida alguna prenda de vestir, ser agradable a las personas, provocar sentimientos de ternura, tener buena dicción, ser una persona físicamente agradable, etc.

ÁREA OCULTA. Es aquello que "yo sé de mí" y "que los demás desconocen de mí". Se refieren aquellos aspectos de nuestra personalidad que no deseamos que el resto de las personas conozcan de nosotros, tanto en lo favorable como en lo desfavorable. Por ejemplo: fumar marihuana, tener miedo a las responsabilidades, tener miedo a parecer ignorante, tocar un instrumento musical, ser amigo de personalidades famosas, escribir poemas, asumir riesgos, etc.

ÁREA DESCONOCIDA. Son aquellos aspectos que "yo desconozco de mí" y "los demás no saben de mí". Está área sólo se descubre ante situaciones de crisis extrema, en sus aspectos positivos y negativos. También se le llega a conocer durante procesos terapéuticos, por su relación con el inconsciente. Por ejemplo: no saber en qué momento se va actuar de manera agresiva, se es capaz de robar, se es capaz de mentir, difamar o matar. En aspectos positivos desconocer si se es capaz de arriesgar la vida para salvar a otra persona, tener un acto generoso o involucrarse emocionalmente.

Se les explica que hay aspectos de nuestra personalidad que desconocemos, pero que para las demás personas resulta obvio; por ejemplo: tener mal aliento, poseer una voz bien impostada, tener una prenda de vestir rota o manchada, tener buena redacción, buena ortografía, hablar muy rápido, etc.

La *retroalimentación* permitirá que cada persona tenga la oportunidad de recibir información sobre sí mismo, tanto en sentido positivo como negativo.

Hay personas que no tiene la posibilidad de escuchar o de aceptar que tienen aspectos positivos, y cuando están recibiendo retroalimentaciones positivas no lo creen y generalmente piensan: "Claro, me lo dice porque es el maestro y quiere quedar bien con el grupo"; "Eso que me está diciendo nada más lo dice de compromiso, porque nosotros casi ni nos hablamos"; "Algo quiere, nunca había sido tan amable conmigo"; "Seguramente me dice que di bien la clase, para que cuando le toque a él exponer no sea tan duro". etc. Este tipo de pensamientos se debe a que hemos crecido con "etiquetas" acerca de nuestra personalidad. A algunas personas que les han dicho "tontas" y se comportan como tales, y si escucha otro tipo de comentarios les parece que están hablando de otra persona.

Al principio los comentarios son tímidos y superficiales, pero poco a poco, cuando ven que el titular no se molesta ni comenta nada, van teniendo mayor confianza.

Inicialmente sólo se les pide que den dos retroalimentaciones negativas y dos positivas. Se les recuerda que no importa que éstas se repitan, pues eso es precisamente lo que refuerza una conducta (en caso de ser positiva), o nos hacer reflexionar acerca de cambiar para mejorar.

Si el titular se percata de que el grupo es muy agresivo, que hay demasiado conflicto personal entre ellos, que es un grupo poco maduro y que tienden a solo buscar errores en sus compañeros, pedirá a los alumnos que se entrenen solo en las retroalimentaciones positivas. Esto lo hace solicitando a los alumnos que le regalen a la persona en turno solo dos retroalimentaciones positivas, de esta manera, los alumnos se enseñan a encontrar habilidades y las personas se

acostumbran a escuchar cosas positivas de sí mismas. La retroalimentación se efectúa por rondas, primero se deberá realizar la negativa y una vez finalizada se dará la positiva.

#### **Cuarta Sesión**

En la siguiente sesión un facilitador prepara el tema "Apoyos didácticos, comentándoles ventajas, limitaciones, otros usos, costos y peligros.

Juntos analizan las características de cada uno de los apoyos y concluyen sobre los que tendrán oportunidad de utilizar.

#### **Quinta Sesión**

En la quinta sesión, otro facilitador hablará sobre técnicas de enseñanza-aprendizaje. Las técnicas se pueden enseñar en dos o tres sesiones; porque la idea no es explicarlas sino que las vivan.

En cada ejercicio y técnica que se aplica se explica su objetivo, su desarrollo, los peligros y cualidades que puede tener cada uno de ellos. En esta misma sesión se les explica su objetivo, su desarrollo, los peligros y cualidades que pueden tener en un grupo.

Se les enseña el efecto que tiene el manejar diferentes tonos de voz, velocidad al hablar, caminar dentro de diferentes espacios del aula, tocar a los participantes, sonreír, poner cara seria, establecer contacto visual, pedir ayuda al grupo para responder a preguntas. Es importante que los alumnos perciban que el facilitador o



profesor no es el único responsable de los conocimientos que se generan en el grupo.

Se les hace notar que cada facilitador que ha expuesto un tema ha contado con el apoyo de una persona, a la cual se le llama **coordinador**, es la persona que ayuda al facilitador con la organización de la clase. Se pone de acuerdo con él para tener preparados los apoyos didácticos que utilizarán, controlar los tiempos asignados para cada actividad. Se encarga de preparar el receso, dar la bienvenida, proporcionarle a cada participante su gafete y manual, tener preparada la música y en general, cualquier apoyo logístico que requiera el facilitador y el grupo.

### **Sexta Sesión**

Hasta este momento los alumnos han vivido los conceptos concernientes a la formación de facilitadores y están listos para iniciar sus exposiciones por equipo. A partir de esta sesión se inicia el trabajo de exposición de los alumnos; los facilitadores y el titular jamás volverán a estar al frente del grupo con ningún tema.

Siempre se hace el comentario que tanto los temas como los equipos será asignado al azar, porque en el ámbito laboral se convive con muchas personas que posiblemente no sean de nuestra preferencia y que debemos estar preparados para saber integrarnos rápidamente a grupos de trabajo y ser productivos.

Los alumnos irán a bibliotecas, bancos de datos, acudirán con amistades y conseguirán entrevistas con expertos en el tema que les toca desarrollar. La idea

es que reúnan la mayor cantidad de información, la analicen, la sinteticen y la transmitan a sus compañeros de una manera eficiente.

Los facilitadores únicamente serán guías de los alumnos. Les harán recomendaciones sobre las técnicas y apoyos más adecuados para su tema; les sugieren algunas dinámicas grupales y les indican posibles fuentes de información.

Se trata de que los alumnos realicen trabajos autorales, utilizando su creatividad, repertorio y recursos propios.

Cada grupo se hará responsable en su presentación de: preparar la clase, organizar el receso, entregar gafetes, manual para cada participante (incluyendo a los facilitadores y al titular), preparar sus apoyos didácticos y limpiar el aula antes y después de la exposición.

Cada equipo funciona en su turno como facilitador y anfitrión y es responsable de la información que se maneje, el clima grupal que se logre, de la asistencia y participación de sus compañeros, y sobre todo, son responsables de que sus compañeros adquieran nuevos conocimientos.

Una vez que terminan la exposición, los participantes retroalimentan al equipo, después los facilitadores y al último el titular de la materia. La retroalimentación se proporciona de viva voz y en foro. El fenómeno que se provoca al llevar a cabo la retroalimentación sobre la actuación de sus compañeros es muy singular, ya que se genera un aprendizaje vicario y una actitud de mejora continua. Aquellas conductas que fueron retroalimentadas en forma negativa tienden a desaparecer en los demás equipos y las positivas se hacen más frecuentes y con grados de

dificultad mayores. De tal manera que los alumnos no solo adquieren conocimientos teóricos, sino habilidades sociales y profesionales que les permitirá formarse como multiplicadores del conocimiento.

## 2.2. TEORÍA PSICOANALÍTICA

Sigmund Freud (1856-1939, médico austriaco neurólogo) recetaba cocaína a sus pacientes con la finalidad de mejorar su tratamiento, al darse cuenta de que la mejora era sólo momentánea, empieza a utilizar la hipnosis como medio de tratamiento y aunque se enfrentó a dificultades como que algunos de los pacientes no los pudo hipnotizar, por medio de estos estudios pudo generar conceptos como el del inconsciente dinámico, mecanismos de defensa, sistema intrapsíquico entre otros.

Posteriormente incorpora la técnica de *asociación libre* en la cual por medio de preguntas como *“plátiqueme lo que quiera...”* descubrió que la sexualidad era un motor de la conducta tanto en hombres como en mujeres, por lo que con estos antecedentes inicia los principios que lo llevan al desarrollo de su teoría psicoanalítica en la que expone diferentes estudios del desarrollo de la personalidad con un **enfoque pansexualista y determinista**. Dado que esta teoría se desarrolla en una época conservadora y rígida **1892-1898** (época Victoriana), es comprensible el énfasis que da al desarrollo psicosexual.

## SISTEMA INTRAPSIQUICO

A partir de esta idea, Freud estructura la personalidad a partir de tres instancias: **ELLO**, **YO** y **SUPER YO**. Al inicio del desarrollo lo que prevalece en el individuo es el **ELLO**, siempre en busca del placer, reclamando y satisfaciendo todos los impulsos primarios, hay preocupación por lo que se quiere.

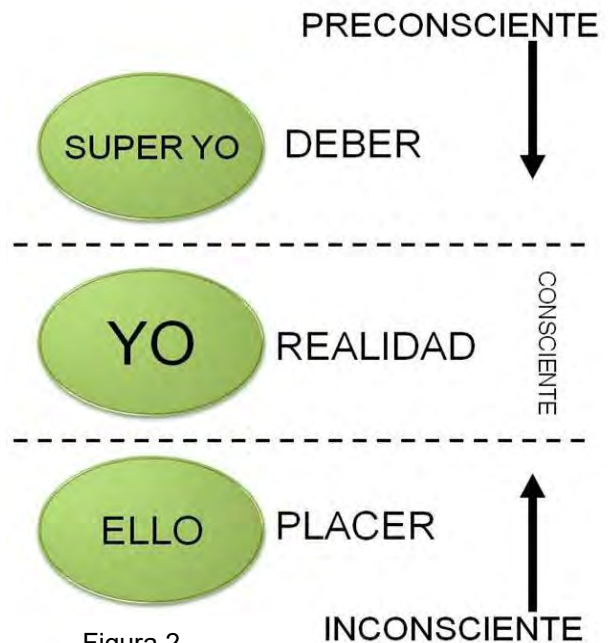


Figura 2.

A medida en que el individuo crece y madura, se empieza a formar el **YO**. El individuo comienza a tener sentido de la realidad y a cobrar conciencia de que no todo lo que exige se le puede proporcionar en el momento, es decir, debe ser capaz de postergar el placer y se tiene independencia. Finalmente, aparece el **SUPER YO**, el cual se encuentra regido por el principio del deber ser, a través de una serie de normas y reglas impuestas por los mayores, busca la responsabilidad, el análisis, es poco adaptable y le tiene miedo al ridículo. Con tales principios se puede concluir que el **ELLO**, se basa en el principio de placer, el **YO** en el principio de realidad y el **SUPER YO**, en el principio del deber. Tanto el **ELLO** y el **SUPER YO**, son inconscientes, mientras que el **YO** es la parte consciente de la personalidad, de tal manera que la existencia de cada una de las instancias a lo largo del desarrollo, será lo que dará forma a la personalidad. Freud consideraba que la persona se va moldeando, por lo que con sus estudios propone las siguientes etapas de desarrollo.

| Etapa de Desarrollo | Edad Aprox. | Características   | Conductas  |
|---------------------|-------------|---|--|
| <b>ORAL</b>         | 0 a 1 año   | Los bebés tienen placer a través de la <b>boca</b> , la libido se centra en goces orales como: comer, succionar, morder, balbucear, llevarse las cosas a la boca.   | En la edad adulta son personas dependientes, pasivas o ambiciosas, disfrutan de mascar chicle, fumar, comer, hurgarse los dientes, beber o hablar en exceso.<br>Es inteligente para escuchar sus derechos pero no para ver sus obligaciones.   |
| <b>ANAL</b>         | 2 a 3 años  | El placer se obtiene de modo principal en la <b>región anal</b> , el niño goza: orinar, defecar, la acumulación y liberación de tensión que acompaña la excreción.<br><br>Si el adiestramiento de esfínteres es demasiado severo o complaciente, se fijará una porción significativa de la libido en la fase anal.  | En la edad adulta son personas que muestran preocupaciones, rasgos y estrategias anales: en esta categoría se encuentra el deleite con el humor sanitario, horror ante los malos olores, pulcritud, avaricia, egoísmo, auto-control rígido, descuido y agresividad.<br>Son personas que coleccionan cosas, acumula afectos y son celosos.  |
| <b>FÁLICA</b>       | 3 a 5 años  | Los niños descubren que tienen pene y las niñas no lo tienen, esto lleva a que los <b>genitales</b> se conviertan en su fuente de placer.<br>Se presenta el Complejo de Edipo/Complejo de Electra.; es decir, el niño ama al progenitor del sexo opuesto en forma excesiva y siente una rivalidad intensa hacia el progenitor del mismo sexo. (Temor de Castración), imitan características de personalidad del mismo sexo.<br>Si se manifiestan dificultades durante esta etapa y al no incorporar las actitudes paternas, los niños tienen una preparación inadecuada para formas más avanzadas de pensamiento y son inválidos morales. | Las personas adultas que no pudieron resolver el conflicto quedan vinculadas de manera exagerada al padre del sexo opuesto, como consecuencia, es posible que nunca se desliguen de la madre o el padre, o que experimenten atractivo sólo hacia hombres o mujeres mayores. Buscan sustitutos paternos.<br><br>Presentan sentimientos conflictivos hacia la autoridad, son personas que imponen. |

|                 |             |   |  |
|-----------------|-------------|---|--|
| <b>LATENCIA</b> | 5 a 12 años | Las necesidades sexuales están <b>latentes</b> , no aparecen conflictos o cambios importantes de modo que este periodo se llama latencia, en esta fase se da el fenómeno de club de Tobi, en donde los niños la mayor parte del tiempo se desenvuelven con el mismo sexo y las niñas igual. | Son personas adultas que solo se relacionan con su mismo sexo, o tienen dificultades para establecer relaciones con personas del sexo contrario.<br><br>Se confirma la sexualidad y el género. |
| <b>GENITAL</b>  | 13 años...  | Se inicia en la etapa de la pubertad, las personas se orientan hacia otros y establecen <b>relaciones sexuales satisfactorias</b> hasta este momento.   | Freud consideraba un vínculo heterosexual maduro como el signo distintivo de la madurez.<br>Se define el objeto y objetivo de vida, debe ser una etapa de armonía.                             |

Tabla 5. Etapas de desarrollo de Freud (elaboración propia).

Los **MECANISMOS DE DEFENSA** que se encuentran con mayor frecuencia son: **Racionalización, Proyección, Desplazamiento, Sublimación, Fantasía, Formación reactiva, Intellectualización, Compensación y Negación**. Veamos a continuación cada uno.

**a) Racionalización.** Es el proceso de “excusa” del YO en el que se repudia, mediante una lógica errónea, la responsabilidad por la incapacidad para aliviar la frustración o resolver el conflicto, con esto se absuelve la culpa y se ablanda la ansiedad. Un ejemplo es: “En realidad he tenido suerte de que no me admitieran en la escuela de Psicología, terminaría enfermo con todo lo que estudian”.

**b) Proyección.** El individuo siente que sus propios motivos frustrados o en conflicto, los posee otra persona, y esta irradiación psicológica le permite despojarse del fracaso. Un ejemplo es: “En mi escuela anterior tenía discusiones con mi profesor, pero él siempre las originaba”.

**c) Desplazamiento.** Este mecanismo es muy común cuando no se está en posibilidad de enfrentarse directamente al objeto que produce la frustración, y la agresión subyacente se transfiere a otra persona o cosa, algunos ejemplos de esto es: “Con mi jefe no me enfrente pero me desquito con mis subordinados”.

**d) Sublimación.** Es la adaptación lógica y activa del individuo a las normas del medio, con provecho para sí mismo y para la sociedad. Existen desplazamientos de problemas negativos hacia tendencias positivas, por ejemplo el trabajo puede ser un recurso para orientar las energías agresivas como también lo es el deporte, el arte, entre otros.

**e) Fantasía.** Consiste en soñar despierto, ubicarse en un contexto fuera de la realidad, como querer ocupar un puesto directivo sin tener los conocimientos ni la experiencia requerida.

**f) Formación reactiva.** Este mecanismo se caracteriza por la existencia de sentimientos ambivalentes y simultáneos, el sentimiento predominante es reemplazado por su contrario. Por ejemplo, si una persona se expresa de manera reiterada de lo bueno que era su vecino, es posible que realmente opine lo contrario.

**g) Intelectualización.** Es ocultar un descuido con terminología técnica para que no se pueda evaluar fácilmente su exactitud. Por ejemplo, cuando una persona dice: “Me equivoque pero esto me sirve para aprender”, “De los errores se aprende más que de los aciertos”.

**h) Compensación.** Este mecanismo se presenta en sujetos que al carecer de algo tratan de reemplazarlo o complementarlo. Por ejemplo, una persona de baja estatura puede ser muy agresiva o aparentar ser muy intelectual.

**i) Negación.** Es el mecanismo más básico y recurrente y operante, por medio del cual se rechaza todo aquello que causa displacer en la realidad.

Freud no elaboró un modelo de salud como tal, sin embargo, sus estudios dieron pie a que posteriormente se estudiaran procesos de mayor dificultad como lo es la **neurosis** que se define como un *“estado emocional paradójico que perturba la marcha cotidiana de las personas. Su componente fundamental es el ansia y es paradójico porque se hace aquello que se quiere evitar”*.

Algunos ejemplos de personas neuróticas es que nunca están de acuerdo con lo que viven en ese momento, por ejemplo, al trabajar y se quejan porque no pueden estar con su familia, están en una fiesta familiar, y se quejan porque consideran que deberían estar trabajando ya que su situación no es como para andar en fiestas, otro ejemplo, es que no les gusta algo de su cuerpo como la nariz, se la operan y después dicen “me quedo horrible, estaba mejor antes”, es decir, son personas que no se adecuan a su realidad.



### 2.3. TEORÍA DE ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Al nacer, se inicia en el hombre la capacidad de integrar su conciencia de manera distinta a los demás. Se ha demostrado que lo vivido queda grabado en alguna parte del cerebro y al estimular la memoria, se puede vivir y recordar el pasado.

El **análisis transaccional** es una teoría creada por Eric Berne (Psiquiatra canadiense), que estudia la personalidad y sus manifestaciones, y se apoya básicamente en el psicoanálisis y el conductismo.

Se llama **análisis** porque separa al comportamiento en unidades simples, fácilmente identificables. Se denomina **transaccional** porque aplica dicho análisis a los intercambios de estímulos y respuestas entre las personas, a las que les da el nombre de “transacciones”.

Estudia el qué y cómo, dándole importancia a la conducta así como al tono de voz y su modulación, a cada componente de la imagen corporal, postura, gestos, sentimientos que se generan dentro y fuera del sujeto.

El análisis transaccional se divide en cuatro clases de análisis:

1. **Estructural.** La personalidad individual
2. **Transaccional.** Lo que la gente hace y dice al relacionarse.
3. **Juegos.** Las transacciones ulteriores que conducen a una recompensa.
4. **Guiones.** Dramas específicos de la vida, que las personas representan compulsivamente.

## ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis transaccional es un método para analizar el comportamiento humano, a fin de mejorar nuestro entendimiento de las razones por las cuales la gente actúa como lo hace. Una de las ventajas del análisis transaccional es la sencillez y claridad de las expresiones usadas para describir el comportamiento de las personas.

Eric Berne observó que en cada persona existen tres partes distintas y funcionales a las que denominó **estados del YO**, y las definió como *“un sistema de emociones y pensamientos acompañados por un conjunto afín de patrones de conducta”*.

Se podría decir que nuestra personalidad tiene varias facetas, no siempre nos comportamos igual. Los estados del YO son tres y se dominan como: **PADRE, ADULTO Y NIÑO (P. A. N.)**, se representan gráficamente y su estudio se denomina **análisis estructural**; es una manera sencilla de comprender el funcionamiento de la mente, es una herramienta valiosa y se utiliza para hacer un autoanálisis continuo de la conducta.

Los estados del YO comienzan a gestarse desde la concepción y durante los primeros cinco años de vida, cada experiencia y vivencia importante aporta algo para su fortalecimiento.

Los tres estados del YO existen en toda persona, independientemente uno del otro, ninguno es “mejor” que el otro, cada uno tiene su lado positivo y negativo, lo importante es usar el estado del YO apropiado a la situación.

Aunque tenemos tendencia a engancharnos más con algún estado, en muchas ocasiones esto depende del estado del YO que nos presenta la persona de enfrente. Por eso convendría preguntarnos ¿Por qué somos diferentes con cada persona, si es que así sucede?...

Las palabras del Padre, Adulto y Niño, no se utilizan en el sentido cronológico usual, sino como se describen a continuación.

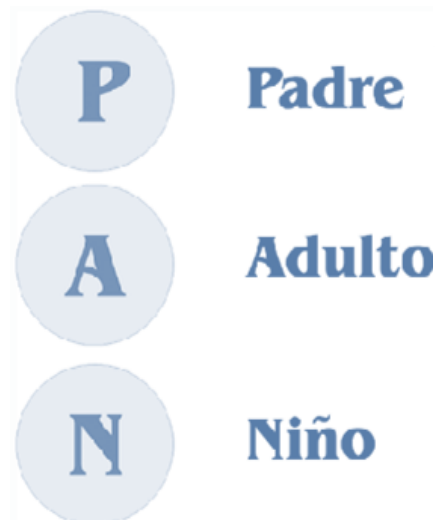


Figura 3.  
Estados del Yo.

## **PADRE**

Durante los primeros años de vida, existe una dependencia hacia los padres o las autoridades, ya que aún no se ha dado el nacimiento social del individuo, los padres son los responsables de la educación de los hijos, y es así como el individuo aprende la tradición moral, normas, prejuicios y valores.

El estado del YO PADRE lo constituyen los recuerdos grabados en la memoria acerca de la manera de actuar de nuestros padres o cualquier otra figura que haya actuado como autoridad.

El niño incorpora estas grabaciones con numerosos datos tomados directamente del comportamiento y actitudes de los padres, hacen que ante determinadas

situaciones actúe de manera similar y en forma automática. En el estado del YO PADRE existen tres aspectos: 1. Protector, 2. Crítico y 3. Nutricio.

**1. PADRE PROTECTOR:** Son personas protectoras, ayudan a los demás, los guían y alientan a sentirse bien, también son consoladoras, complacientes pero a veces inducen a la dependencia no permitiendo el desarrollo y son posesivas. La postura corporal de este tipo de padre será sonriente, amable, tranquilo, siempre en actitud de ayuda. Su tono de voz es suave y permisivo. Sus frases favoritas son: “No te preocupes, ahorita yo lo hago”, “no te molestes, eso lo hago yo”, “tienes razón el jefe es muy exigente, tú no puedes saber tantas cosas”.

En el ambiente laboral las conductas que reflejan este tipo de personas permiten que se desarrollen bien en el área de servicios y pueden ocupar puestos de secretarias, enfermeras, médicos, gerentes, sobrecargos, etc.

**2. PADRE CRÍTICO O PREJUICIOSO:** son personas autoritarias, critican todo lo que no está de acuerdo con sus vivencias personales, les gusta dominar a las personas, corregirlas y cuidan el orden, siguen reglas y fórmulas, dan opiniones sin pensar en los hechos. Su expresión corporal es mantener los brazos cruzados, con la mano en la cintura o señalando con el dedo índice al culpable; su expresión facial es seria y de preferencia enojada. Con frecuencia utiliza la palabra “deber”, por ejemplo, “Las cosas deben ser así”, “No sé porque preguntas, cuando todo está muy claro en la solicitud”, “Al jefe no se le contradice”, etc. Su opinión es de un experto que no admite réplica en lo que dice o hace.

En el ambiente laboral son personas que ocupan puestos de consultores, auditores contables, supervisores, inspectores y se desarrollan muy bien en procesos de calidad.

**3. PADRE NUTRICIO O NUTRIENTE.** Ayuda, guía, enseña, indica, alienta y corrige. Utiliza la *agenda de los cuatro pasos*: explico, demuestro, permito que ejecute y retroalimentación. Su postura corporal es serena, con expresión facial amable, tono de voz controlado y tranquilo, es paciente. Sus frases favoritas son: “Voy a enseñarte para que puedas realizarlo aun en mi ausencia”, “Pon atención en la forma en que se realiza esto”, “toma nota de lo que hago, porque después tú lo vas a hacer solo”.

Con este estado del yo queda muy bien el pensamiento: **“Si te doy un pez comerás un día, si te enseño a pescar comerás toda la vida.”**. Lo podemos ver en maestros, instructores, dietistas, sacerdotes, psicólogos, etc.

Estos estados del YO PADRE pueden funcionar de manera positiva o negativa; en ocasiones actúan a priori, al mencionar lo siguiente: “porque sí, porque fue así o porque él lo dice o lo ordena”, se expresa mediante adjetivos, sustantivos y verbos condicionales: “lo bueno, lo malo, deberías, tendrías, tendría” y el imperativo “hazlo”, sobre todo en el caso del padre crítico.

Cuando una persona está en su estado del **YO PADRE**, actúa como lo hicieron en el pasado sus figuras parentales, es importante para la personalidad, ya que contiene elementos morales y socioculturales que se transmiten de generación en generación.

## ADULTO

El adulto se responsabiliza de sus pensamientos y emociones; contiene información y datos que provienen del mundo exterior. A través del adulto, el niño comienza a distinguir las diferencias entre la vida tal como él fue enseñado (Padre), tal como la imaginaba (Niño) y tal como la ve por sí mismo (Adulto).

El YO ADULTO proporciona el poder de ser objetivos, separa la realidad de la fantasía; contiene los conceptos razonados de la vida, hace lo que conviene hacer. Se expresa a través de adjetivos y verbos en tiempo presente -perfectamente, yo opino, yo pienso-. Son personas que siempre traen una Agenda, Calculadora y Reloj. Además de que es una parte importante de la personalidad porque es el encargado de encauzar la creatividad y energía del niño hacia fines acordes con lo conveniente, es práctico y propicia que las cosas sean funcionales.

En el yo adulto se le da mayor importancia al YO como estado de conciencia ya que éste, con mayor objetividad y realismo analizará los hechos para tomar las decisiones que considere adecuadas. Toma desde decisiones pequeñas de la vida cotidiana hasta decisiones en que se requiere profundo análisis. Sus decisiones son acertadas ya que se basa en la experiencia adquirida en hechos objetivos y no en deducciones.

Por ejemplo, si una persona se entera de un problema mundial que afectará la economía de su empresa, pero recurre solo al periódico "La jornada" su visión del problema será muy izquierdista, o si solo lee la noticia en "El reforma" su visión tal vez sea derechista, pero si además de leer escucha la radio, ve la televisión o

recurre a otras fuentes de información, sus decisiones serán diferentes y más objetivas.

El yo adulto se actualiza, confirma la información recibida y la pone a prueba para no cometer errores

La vida profesional requiere de un Yo Adulto habituado a tomar decisiones objetivas y adecuadas, capaz de captar las situaciones y los datos de manera lógica, beneficia a la institución, y permite a los individuos que participen, a sentirse satisfecho de ello, “no compra problemas”.

Entre otras cosas planean, anticipan, organizan y se basan en datos fidedignos. Cuando el Adulto controla las situaciones, éste alcanza la madurez y esto permite que la persona tenga un desarrollo integral.

## **NIÑO**

El estado del YO NIÑO, contiene emociones denominadas auténticas, está dirigido a buscar placer y a evitar el dolor, utiliza el pensamiento mágico y no tolera esperar, que se posterguen las situaciones, ni la frustración; contiene los conceptos de la vida y hace lo que le gusta hacer. El niño se encuentra donde existen los placeres, temores, sentimientos y las emociones que proporcionan una vida placentera. Cuando una persona funciona en su estado del YO niño, se muestra exigente, violenta, sumisa, llorosa y se comporta como un niño ante una situación

determinada. Se atreve, es alegre, no respeta normas. El yo niño se clasifica de la siguiente forma:

**NIÑO LIBRE:** Disfruta de la vida, es espontáneo, curioso, afectuoso, impulsivo, pero también es egoísta, agresivo, rebelde y no calcula las consecuencias de sus actos y sentimientos. Este es el primer nivel que aparece y con frecuencia es el más observable. En el ambiente laboral son personas excelentes para estrategias de ventas, procesos de ingeniería, diseñadores gráficos, publicistas, investigadores y creadores de cualquier proceso.

**NIÑO ADAPTADO:** Se somete a determinado comportamiento con la finalidad de agradar, es amable, cortés, generoso, sociable y considerado con los demás. Representa las conductas sugeridas por los padres de una manera manifiesta y es necesario para convivir en la sociedad. En ocasiones, esa adaptación lo hace dependiente, limita su iniciativa y creatividad, y lo vuelve conformista ya que son personas que se dejan guiar por la “ley del menor esfuerzo” nunca van más allá, no proponen solo hacen. Son seguidores y fanáticos.

**NIÑO CONTRERAS:** Son rebeldes, revanchistas, destructores e incontrolables. Siempre están en contra de todo y de todos; sin embargo nunca lo hacen en forma personal. Simplemente no están de acuerdo. Esto puede expresarlo verbalmente o bien, reservar sus comentarios para cualquier pregunta.

Un ejemplo de este tipo de conductas es cuando se invitan a varios amigos o colegas a comer, pero siempre hay uno al que se le pregunta ¿Qué quieres comer? y su respuesta es “Lo que ustedes quieran”, bueno ¿Te gustaría Pizza? No tiene



mucha grasa, ¿Hamburguesas? “No me hace daño el pepinillo”, ¿Comida china? “No me gusta”, etc., es decir, la reacción no está de acuerdo con su primera respuesta “lo que ustedes quieran”, para finalmente mostrar su desacuerdo con lo que se le ofrezca y además la reacción que tiene no está fundamentada con una razón real. Hay que hacer notar que se puede dar **la contaminación entre los estados del YO** por lo que la detección de las características de personalidad se hace más difícil, pero aún así una de las ventajas del análisis estructural es que si se practica de manera honesta y continua se convierte en una herramienta que facilita su estudio y el propio proceso de cambio.

## COMUNICACIÓN EN EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

La comunicación en (Análisis Transaccional) **A. T.** se explica a partir de las transacciones que se dan entre dos o más personas que tratan de comunicarse; una transacción es “una unidad de relación social”, y consiste en un estímulo procedente de una persona y una respuesta a este estímulo por parte de otra, cada vez que hay un intercambio de palabras y conducta entre ellas.

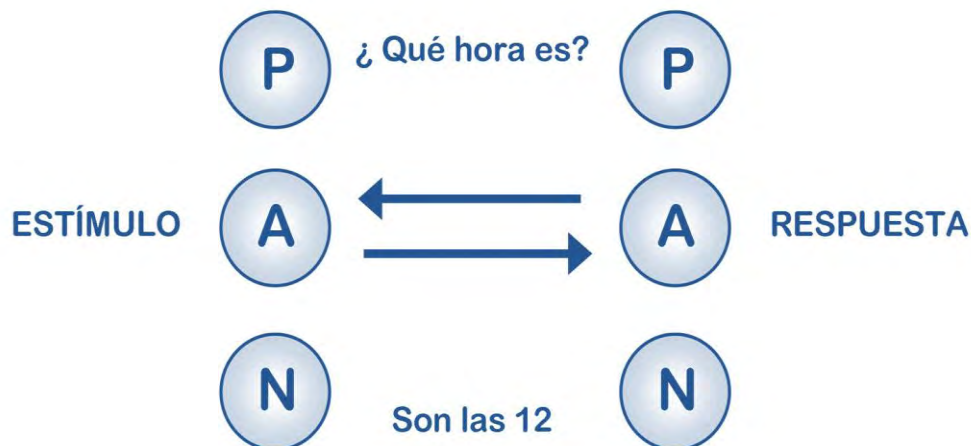


Figura 4.

**Transacciones complementarias.** Se realizan cuando se envía un mensaje desde un *estado específico del YO*, recibiendo la respuesta prevista desde el mismo estado del YO, de la otra persona, dando lugar a un mensaje claro y a una respuesta directa. La respuesta vuelve por el mismo camino y el circuito de comunicación se cierra con éxito entre dos estados cualesquiera del YO.

**CASO 1** (véase figura 5):

1. El jefe: tiene que ser puntual.
2. El empleado: Sí, señor.

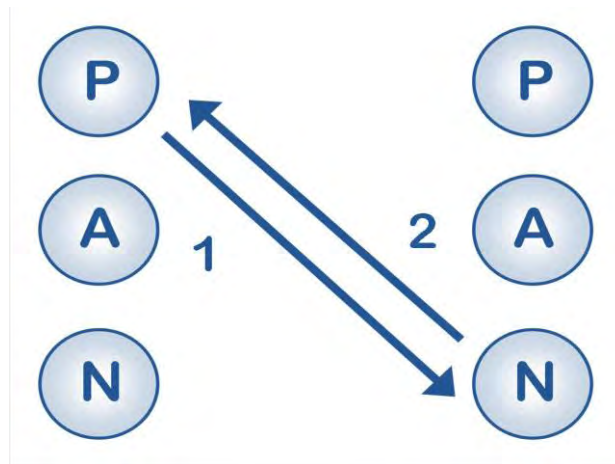


Figura 5.

**CASO 2** (véase figura 6):

1. Hoy en día los empleados ya no quieren trabajar.
2. Sí..., en nuestros tiempos era diferente, hace falta mayor disciplina

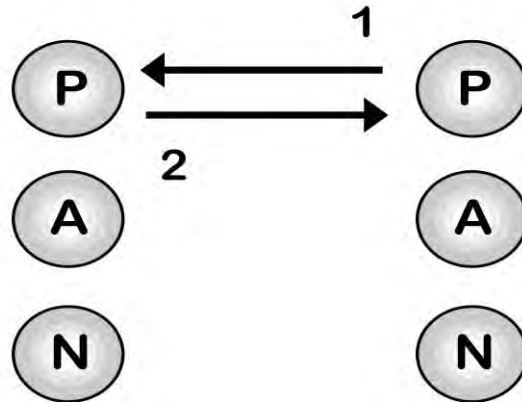
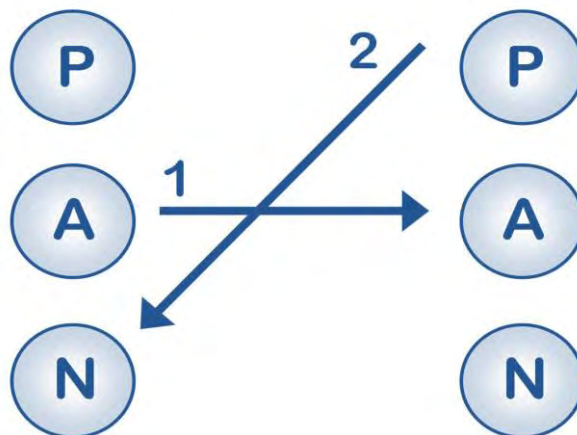


Figura 6.

**Transacciones cruzadas.** Se realizan cuando la comunicación la recibe un *estado del YO diferente al que se deseaba dirigir*. La respuesta vuelve de una parte distinta de la cual se recibió el estímulo y puede dirigirse a cualquier estado del YO del emisor. Por ejemplo, nos hemos dirigido como adultos al estado del YO Adulto de la otra persona, pero la comunicación falla porque recibimos respuestas del estado del YO Padre dirigida a nuestro estado de Niño. La respuesta suele ser inesperada y la comunicación se interrumpe; por lo general estos cruces son fuente de conflicto.

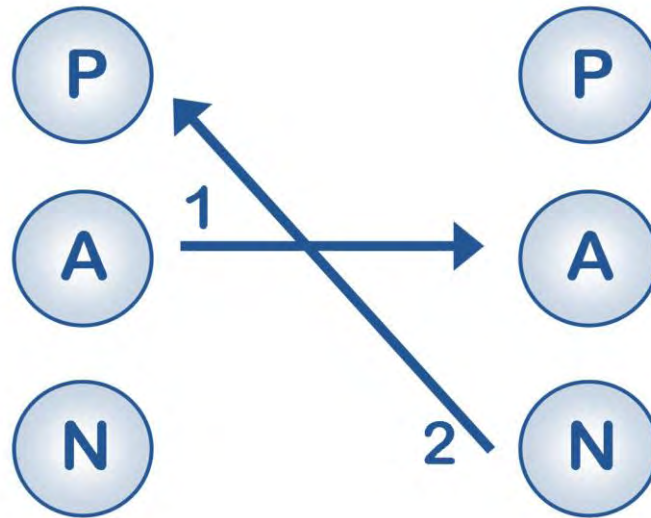
Figura 7.



CASO 1 (Véase figura 8)

1. El cliente: ¿Podría investigar mi número de cuenta?
2. El empleado: ¡¡Usted debe saberlo o anotarlo!!

Figura 8.



CASO 2 (véase figura 9):

1. Empleado: Ya trabajamos mucho, “vamos a tomarnos un descansito”
2. Otro empleado: Usted solo piensa en descansar, vamos a trabajar.

1. Alumno: No me gusta tardarme mucho en las exposiciones en clase.

2. Profesor: Si no le interesa la calificación, podemos suspenderla.

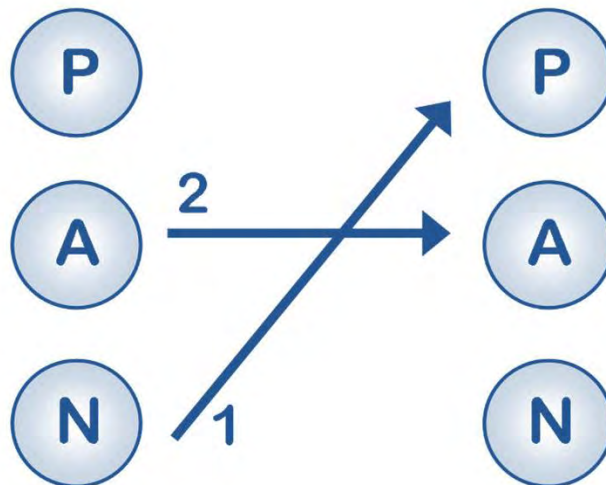


Figura 9.

**Transacciones ulteriores.** Son las que *involucran tres o más estados del YO*, y tienen un nivel evidente o social y un nivel oculto o psicológico.

Ocurren cuando un mensaje, en la comunicación, implica una cosa pero significa otra. En este tipo de transacción la segunda persona responde al significado “oculto” del mensaje y el resultado es un intercambio improductivo.

El emisor interviene simultáneamente en más de un estado del YO, uno de ellos es el “emisor oficial” y el otro el “encubierto” con una mirada, un gesto o tono de voz que difieren del mensaje verbal evidente, la parte oculta es lo más importante del mensaje.

Para analizar cualquier tipo de transacción es necesario observar tanto los aspectos verbales como los no verbales que intervienen durante la comunicación.

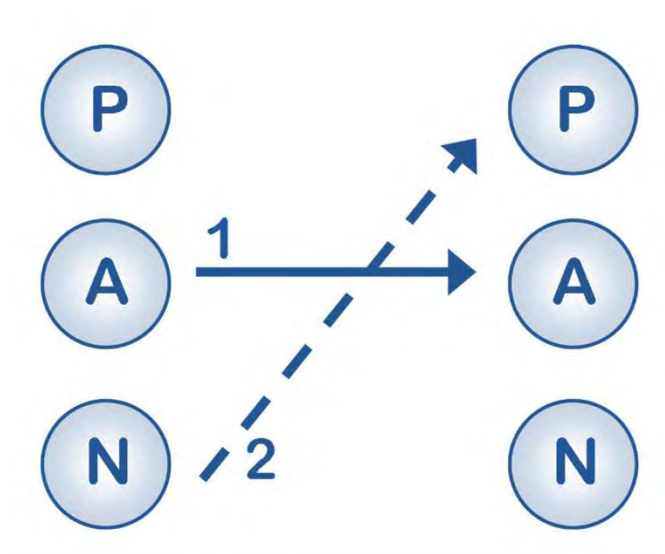
**CASO 1** (véase figura 10):

**Empleado**

1. Mensaje aparente “Estoy muy atareado”

2. Mensaje oculto: “No me dé más trabajo hoy”

Figura 10.



**CASO 2** (véase figura 11):**Jefe**

1. Mensaje aparente: “Quiere que le ayude también el día de hoy”

1. Mensaje oculto: “Usted es muy lento en su trabajo”

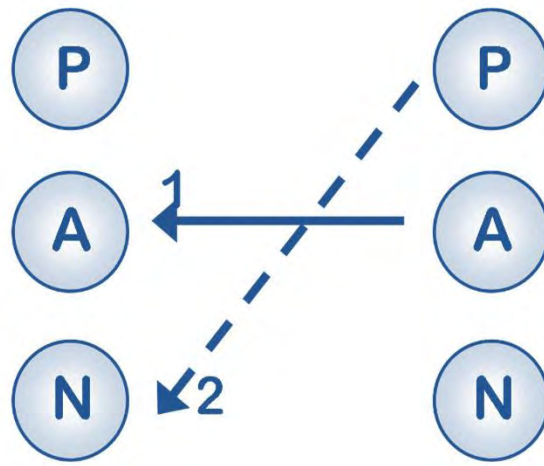


Figura 11.

Las transacciones pueden ser directas o indirectas, francas o atenuadas, intensas o débiles. Las indirectas se juegan entre tres personas: una habla a otra, aunque en realidad desea influir a la tercera persona que puede alcanzar a escuchar lo que se está hablando. Las transacciones atenuadas son en parte hostiles y en parte afectivas, el mensaje está oculto y se presenta en forma de broma. Las transacciones débiles son superficiales, sin sentimiento y rutinarias.

En las relaciones sanas las personas actúan abiertamente, con franqueza y expresando sus sentimientos; las transacciones son complementarias y están libres de motivos ulteriores.

Para identificar nuestros estados del YO se pueden observar cómo se responde ante los diferentes estímulos que se reciben cada día, analizar qué estado del YO

se utiliza y por qué. Por ejemplo, si un empleado llega tarde a trabajar y el jefe lo recibe, éste podría elegir alguno de los tipos de respuesta que sigue:

**Padre crítico o prejuicioso**-¿No le da vergüenza llegar a estas horas?

**Padre protector**-¿Tuvo algún problema, estaba preocupado por usted?

**Adulto**-Se demoró 30 minutos.

**Niño libre**-¿Esta rica la camita?

**Niño adaptado**-No sabía qué hacer mientras lo esperaba.

## CARICIAS E INTERCAMBIOS SOCIALES

La palabra **CARICIA** se refiere en forma general a un contacto físico agradable como alisar la cabeza de alguien o rozar la mejilla. En este caso lo utilizaremos desde un contacto físico hasta una verbalización, su tono o un ademán. Las caricias se pueden clasificar en positivas, negativas, falsas y de yo-yo:

- a) **Positivas.** Se centran en los valores de la persona, expresan aprecio y reconocen la capacidad. Por ejemplo: “Que bien se te ve ese vestido”, “Tienes un lenguaje muy amplio”, “Tienes excelente ortografía”, “Me gusta mucho que seas puntual”. En este caso hacen sentir bien a la persona y además son verdaderas.
- b) **Negativas:** Se centran en las fallas y debilidades de la gente, causan daño moral o físico, aparentan compasión y disminuyen la autoestima. Por

ejemplo: “¡¡Qué ridícula te ves con ese vestido!!”, “Usted nunca hace un trabajo limpio”. “Pobrecita de ti, nunca vas a llegar a ser alguien importante”. “Tiene muy mala letra, no entiendo su solicitud”. Las caricias ambiguas también son negativas, como: “Aunque su actitud es buena, la escolaridad que tiene no le va a ayudar mucho a desempeñarse en este puesto”, “La próxima vez ojalá pueda ser un poco más concreto al hablar”. “Considero que ha tenido amplia experiencia en empresas importantes, pero en esta empresa requerimos de mejores cualidades”.

- c) **Falsas:** Aparentan ser positivas, procuran extraer alguna ventaja, mediante la adulación, disimulan la hostilidad que encubren. Por ejemplo: Cuando un empleado entrega un trabajo con tachones y el jefe le dice: “Ahora si te puliste para hacerlo bien” pero con tono de burla, “¡Qué bien te queda ese saco!” y por atrás las personas se burlan porque le queda grande, “Contigo nos vamos a lucir en la conferencia”- mofándose de que es tartamudo. “Siempre has tenido esa forma tan peculiar de comunicarte verdad..., haber si otro día platicamos”.
- d) **De Rebote o YO-YO:** Estas caricias las proporcionan personas que no saben dar caricias, se sienten incapaces de depositar la caricia en otra persona, de manera que se le regrese. Por ejemplo: “La escuela en la que hizo su carrera es muy buena, yo me gradué en la misma”, “todos los hombres somos muy inteligentes” -quien hace el comentario es hombre-, “tu proyecto quedo muy bien, que bueno que hiciste caso a mis sugerencias”, “te felicito porque eres una mujer de mi clan, muy



trabajadora y siempre le echas ganas” -lo dice otra mujer-, “te quedo bien el traje, que bueno que lo compraste donde te dije”.

Las caricias son necesarias en la vida adulta, siempre se necesita del contacto con nuestros semejantes y para lograrlo, nos relacionamos con personas que nos las proporcionen; éstas nos permiten ejercitar la expresión de sentimientos positivos hacia el otro, facilitan la comunicación, alegran a las personas, no se debe caer en la exageración, la mentira o superficialidad, al dar las caricias se debe cuidar que los sentimientos sean auténticos.

## **POSICION EXISTENCIAL**

Se define como ***posición existencial*** a la manera en que cada persona se siente o percibe a sí misma y a los demás. Nuestro comportamiento está condicionado por las actitudes que adoptemos hacia nuestro ambiente y hacia nosotros mismos.

La posición existencial determina la filosofía de vida de las personas, nos da información de cómo se encuentran en ese momento y como se adecuan a las situaciones. Todas las personas adoptan todas las posiciones pero siempre hay una que predomina más. Las posiciones existenciales son cinco:

### **1. Yo estoy bien - tú estás bien.**

En esta posición la persona solo acepta aspectos positivos de sí mismo y de los demás, son muy condescendientes, respetuosos, optimistas, fantasiosos, se comunican fácilmente, no se deja usar ni usan a sus semejantes.

El peligro de estar siempre en esta posición y no aceptar o ver los aspectos negativos de los otros o de las situaciones es que se tomen decisiones despegadas de la realidad.

Son personas que siempre se ven bien, no tienen defectos ni dificultades en la vida, su dialogo favorito sería: “me agrada todo lo que me pongo”, “como estoy guapo no necesito más”, “toda las personas son amables”, “siempre he tenido las mejores cosas en la vida”.

Y cuando ven que las cosas no son como las piensan pasan a la posición, yo estoy mal – tú estás mal., es decir, se decepcionan de la vida y de sí mismas.

## **2. Yo estoy bien - tú estás mal**

En esta posición las personas siempre se ven muy bien, inteligentes, creativos y *colocan los defectos a aspectos negativos en los demás*, este tipo de personas son recelosas, desconfiadas, niegan sus propias dificultades, siempre ven defectos, resaltan lo negativo de las personas y situaciones.

Su dialogo sería: “como yo soy inteligente, nadie me entiende”, “definitivamente el país en el que vivo, no me merece”, “la empresa en la que estoy es de ganadores desde que yo estoy ahí”, “nadie merece más beneficios que yo, los demás no sirven”, “no te pudo pasar algo mejor que tenerme como pareja”, “yo tengo éxito a pesar de ti”, etc. Son críticos, despectivos, demandantes, creen siempre tener la razón.

### **3. Yo estoy mal - tú estás bien**

Aquí, la persona coloca todos los aspectos negativos en sí mismo y los positivos en los demás; las personas que se encuentran en esta posición, se sienten incapaces, inferiores, siempre tienen dificultad para aceptar cumplidos y tratan de alejarse de las personas y del medio, siempre se ven defectos y se comparan con los otros.

Su diálogo sería: “todos tienen mejores oportunidades de desarrollo menos yo”, “no me exija demasiado, no tengo la misma capacidad que usted”, “como no tengo coche, no puedo hacer las mismas cosas que usted hace”, “no soy guapo, no voy a tener éxito en la vida”, “mi pareja siempre es la mejor en todo, que bueno que está conmigo”.

### **4. Yo estoy mal - tú estás mal**

En esta posición la persona ha decidido que ni él ni los demás tienen valor, asume una actitud de total abandono, son personas que contagian al ambiente de la forma negativa que ven al mundo.

Su diálogo sería: “no se para que nacimos”, “mi vida es fatal al igual que la tuya, ¿no crees?”, “para que estudiamos si somos mujeres, nadie nos valora”, “ cada día estamos peor, ve cuantas guerras, drogas, etc.”, “para que te casas si te vas a divorciar luego, en estos días ya nadie dura con su pareja”, “no te compres ese coche, te lo van a robar”, “la empresa en la que estamos no tiene vías de desarrollo, estamos muy mal”, “ni hay empleo, para que buscas trabajo”, “Yo estoy mal por tu culpa”, etc.

**5. Yo estoy básicamente bien-tú estás básicamente bien.** La persona asume una postura realista, acepta aspectos positivos y negativos tanto en ella como en los demás. Confía en las personas, aunque sabe que pueden fallar, no entra en conflicto. Se comunica libremente, es independiente. Se respeta así mismo y a los demás. Su dialogo sería: “sé que el empleo en el que estoy es bueno, pero puedo estar en uno mejor”, “las condiciones de la empresa son buenas pero se pueden proponer más”, “mi pareja es bella y aunque a veces tenemos problemas se pueden solucionar”, “todas las personas tienen habilidades y talentos que pueden desarrollar”, “tal vez fallaste en esto, pero puedes esforzarte para hacer las cosas mejor”. Reconoce sus defectos, sabe conservar la amistad.

## JUEGOS

Son una serie de transacciones con propósitos ocultos que tienen una finalidad “desagradable”. Satisfacen necesidades de caricias, de estructuración del tiempo, confirman la posición existencial y remplazan las relaciones honestas. “No desarrollan pero lo mantienen vivo”. Existe una gran variedad de juegos, a continuación se mencionan los más comunes.

**“Si, pero...”**. Una persona pide consejos y los rechaza todos alegando que “Sí, pero eso no lo puedo hacer por...” A un nivel muy aparente pide ayuda, pero ocultamente busca demostrar que nadie puede enseñarle nada útil y deja a sus consejeros frustrados, quienes desisten y se callan. Posición existencial yo estoy mal – tú estás mal.

**Arrinconado.** Tal vez este sea el peor juego conocido, cuya tesis es: “Hagas lo que hagas, siempre estarás mal”. Con este siniestro juego el atrapado pensará: “Si hago mi trabajo en el tiempo estipulado, mi jefe le encuentra pequeños defectos y lo quiere perfecto. Si lo hago sin fallas, dice que tarde mucho. Si tomo decisiones por mi cuenta, dice que debo consultarle antes. Si lo consulto, dice que no sé pensar solo. ¡Ya no sé qué hacer!”. La posición existencial es yo estoy mal- tu estas bien.

**“Vamos a pelear tú y él”.** Este es un juego que generalmente se practica entre tres; una persona suscita una pelea entre otras dos, para satisfacer su propia postura psicológica: “La gente es tonta”. Una esposa experta en este juego, escuchaba sumisa mientras su marido relataba un choque desagradable con su jefe. Ella intentó empujarlo a pelearse con él, diciendo: “No vas a aguantarle eso ¿verdad?, debes decirle lo que piensas”. La mujer obtiene su recompensa. A la noche siguiente, cuando su marido le cuenta la pelea estúpida que tuvo con su jefe.

Un obrero puede empezar este juego con un compañero de trabajo al decirle: “Mira Pedro, me parece que debes saber lo que el Sr. Pérez dijo de ti. Fue horrible”. Éste consigue su recompensa cuando Pedro y el Sr. Pérez tienen una discusión.

Este juego puede practicarse con una dimensión sexual. Por ejemplo, una mujer puede hacer que dos hombres luchen por ella y después irse con un tercero, riéndose y pensando: “Los hombres son unos tontos”. La posición existencial es yo estoy bien – tú estás mal.

**“Mira lo que me has hecho hacer”**. Este es un juego que por lo común se practica para reforzar la postura “Tú estás mal”. Tienen como propósito que la persona se aíse de los demás y les eche la culpa en vez de aceptar los propios errores.

Si una madre se corta el dedo mientras pela patatas y grita airadamente a sus hijos intrusos: “¡Miren lo que me han hecho hacer!”, ella puede estar practicando este juego para evitar que la molesten más. “Después de todo si su sola presencia hace que su madre se lastime, es mejor estar lejos”.

Un grado más riguroso de este juego se puede ver cuando un gerente pide sugerencias a sus colegas jóvenes, las acepta y después culpa a sus subordinados porque el resultado no fue satisfactorio. La posición es yo estoy mal – tú estás mal.

**Alboroto.** En este juego ambos jugadores luchan, pero uno es el acusador y el otro el acusado. El juego comienza muy a menudo con un comentario crítico que implica un ulterior: “Tu estas mal”. La recompensa es evitar la intimidad.

Si un padre juega alboroto con su hija adolescente, puede empezar por decirle: “¿Dónde has estado? ¿No sabes qué hora es?” La hija entonces se defiende. Sigue una discusión a gritos que llega a su clímax cuando ella comienza a llorar, sale corriendo a su cuarto y da un portazo.

En otro ejemplo, una madre puede comenzar este juego con su hijo al decirle: “Con esa ropa pareces una chica, ahora comprendo por qué no les caes bien a tus maestros”.

La pelea se inicia cuando se responde al ataque con una declaración defensiva. La recompensa llega cuando el acusado se retira enfadado y frustrado, y los dos se separan airadamente.

Los jefes que se dedican a regañar y gritar, les será difícil encontrar cooperación y conocer a fondo la problemática de la empresa.

**Policías y ladrones.** Este juego se parece mucho al del escondite que juegan los niños, en el cual el ladrón se esconde, pero consigue su recompensa real mostrándose disgustado cuando es atrapado. De hecho, si se ha escondido demasiado bien, probablemente tosa o deje caer algo como pista para el policía.

Si la persona que juega a esto es un ladrón de banco o un asaltante, se las arreglará para dejar una pista detrás o cometerá un acto innecesario de violencia o destrucción, para satisfacer así su enfado y provocar que los policías lo atrapen. Por el contrario, el criminal que es meticuloso para no dejar pistas, evita la violencia y no piensa en dejarse atrapar.

Así los trabajadores que se roban material de la empresa. O jefes que se lucen con el trabajo de otros, cuando se les confronta pueden no tener la respuesta correcta.

## **GUIONES**

El guión o plan de vida en el A. T. se refiere al proyecto que de alguna manera se va configurando en el curso de la vida y su definición básicamente se tiene de las experiencias adquiridas en la infancia; este guión es marcado y afianzado por los

padres y finalmente determina las formas de comportamiento de los individuos en los momentos decisivos de su vida.

A medida que el individuo va creciendo, adquiere conocimientos y valores, perfeccionando así sus formas de adquirirlos; de la intuición pasa al análisis y del contacto directo con las cosas a la abstracción.

Un ejemplo de esto es cuando los niños son pequeños y tienen la fantasía de ser bomberos, pilotos o maestros, esa fantasía de acuerdo al medio en el que se desarrolla se puede hacer realidad o no, ya que esto depende de la cultura y de las condiciones de desarrollo que tenga, es decir, si tiene posibilidad de ir a la escuela, aprender a leer, estar libre de limitaciones físicas o enfermedades, del apoyo de su familia ya que esta es el crisol de los talentos y es la fuente más importante de desarrollo, todo esto se convierte en una manera de profetizar el futuro del niño, va haciendo cosas que le permitan lograr ese sueño, va trazando así su proyecto de vida y sólo así podrá realizar su sueño o fantasía. Mucho depende de con quien se identifique.

En la vida de cada persona existe alguna forma de drama y representa papeles para diferentes públicos. Hay dos tipos de escenario: el privado y el público. Cada guión psicológico consta de un elenco de personajes, actos, escenas, etc., que se orientan hacia un final.

Las instrucciones del guión son programas dentro del Niño adaptado que se desarrollan a través de transacciones. A medida que el niño crece, aprende a



representar diferentes papeles y que pueden ser destructivos o constructivos.

Existen dos tipos de guiones:

1. **Guión cultural.** Son normas aceptadas que surgen en una sociedad y pueden contener temas de sufrimiento, triunfo, etc., y dichos temas difieren de una sociedad a otra.
2. **Guión familiar.** Contiene tradiciones y expectativas que se identifican con cada miembro de la familia y se transmiten de generación en generación.

Los guiones familiares se pueden modificar por alguna influencia externa, algunos fomentan el éxito y crean ganadores, y otros inducen al fracaso y crean perdedores.

Hay familias en las que se da una situación en la que hay un hijo que no necesariamente es el mayor, que por su carácter o diversas situaciones se ha tenido que hacer más responsable y toma los roles de padre, y por el contrario se encuentra el “chivo expiatorio” que es a quién se le dirige toda la energía negativa, es el clásico hijo que no ha terminado de estudiar, el vago, el que se porta mal, el que mete en dificultades a los padres, etc.

Un ejemplo de diálogo familiar es cuando se le dice o se les educa a las hijas para que realicen actividades del hogar, planchar, lavar, barrer, hacer de comer, pero esto no en todas las familias es igual ya que en la actualidad también a los hombres se les pide que realicen actividades del hogar...estos patrones son aprendidos por la familia por lo que esto determina si la mujer o el hombre serán exitosos.

## 2.4. FORMACIÓN DE FACILITADORES

El apoyarse en facilitadores para impartir una clase, muestra a los alumnos que no solo el titular conoce de la materia en cuestión.

Los facilitadores son elegidos por el titular entre personas jóvenes (de preferencia), que han sido alumnos del profesor. También demuestra la capacidad de reproducir los conocimientos, de compartir con el titular y los alumnos el compromiso de enseñar y aprender. Su función es muy importante ya que son ellos los que promueven el clima grupal, son los que conducen al grupo y los que sirven de ejemplo.

Permiten que las primeras clases no sean impartidas por el profesor titular, de tal manera que el grupo percibe al profesor titular como un participante más y dejan de verlo como figura protectora, paternalista y de compleja autoridad. Los alumnos viven la experiencia de tener la oportunidad de aportar algo que probablemente el profesor o sus compañeros no sabían. El facilitador permite que la interacción titular- alumnos se presente de una manera más rápida y efectiva.

Los facilitadores deben conocer el uso de apoyos didácticos, sus ventajas y sus desventajas. Se debe poner atención en aquellos con los que se contará durante la clase. El uso que hagan de los apoyos debe ser oportuna y eficiente.

La formación de facilitadores incluye: perfil del instructor, tipología del participante y diferentes colocaciones de la sala de trabajo.

Todas estas características son retroalimentadas constantemente, de tal forma que los facilitadores puedan ir corrigiendo su estilo de instrucción. Estas características los alumnos las desarrollarán a lo largo del curso.

### **Tipología del Participante**

En un grupo siempre vamos a encontrar personas con un rol determinado. Porque les enseñamos las diferentes formas de comportarse de los participantes, cuál es su objetivo al conducirse de cierta forma y la manera correcta de tratarlos. De ese modo aseguramos que todos participen, que se integren y, en algunos casos, aprovechar esas características para enriquecer la clase. Lo importante es identificarlos, conducirlos al trabajo en equipo y reconocer sus talentos y habilidades individuales.

Los roles son:

- A) **EL PARTICIPATIVO.** Esta conducta se considera positiva, pues generalmente aporta información productiva para el desarrollo del tema y bien canalizada puede enriquecer el aprendizaje del grupo. Se requiere que el facilitador controle las intervenciones de este tipo de participantes puesto que si éstas son muy frecuentes pueden desviar la parte sustantiva del tema, además de restarle oportunidad a otras personas para que participen. Es recomendable utilizar frases tales como: "Si, en un momento más te escucharemos, pero antes vamos a conocer la opinión de otras personas". Cuando un participante se extiende en sus intervenciones es conveniente asignarle tareas específicas para mantenerlo ocupado.
- B) **EL SABOTEADOR.** Es aquel que va a comprometerse en muchas actividades con todo el grupo evitando que miembros de éste adquieran compromiso para realizarlas, y al final, falla; por ejemplo se compromete a

prestar su casa para realizar un trabajo y no deja la dirección ni el teléfono, o anuncia al último que no va a ser posible. Se recomienda no dejar que recaigan en una sola persona todas las responsabilidades. Una vez que identificado el saboteador no le delegue responsabilidades importantes y vitales para el grupo.

- C) EL TÍMIDO. Se abstiene de expresar sus puntos de vista por temor al ridículo. Se sugiere hacerle preguntas fáciles para que las conteste acertadamente y con esto adquiera confianza en sí mismo y en el grupo, así como elogiar oportunamente alguna participación espontánea.
- D) EL PREGUNTÓN. Es aquel que constantemente pregunta cosas fuera del tema y sin importancia. Tiene el afán de llamar la atención. Es recomendable manejarlo de tal forma que el grupo responda a sus preguntas, o rebote la pregunta para que él mismo la responda.
- E) EL SABELOTODO. Es aquel que sabe tanto o más que el facilitador y desea imponer a toda costa su opinión. Puede ser muy valioso para el desarrollo del curso, si el facilitador lo pone de su lado y sabe aprovechar sus intervenciones. Se recomienda dejar que el grupo conteste sus afirmaciones. Y en alguna técnica que lo requiera, permitirle que funja como moderador. Si su actitud de toma competitiva, entonces hay que enfrentarlo con problemas concretos cuya solución no se encuentre a su alcance.
- F) EL SABANITAS. Tiene por costumbre llegar tarde e interrumpir la sesión. Suele además demandar un resumen para involucrarse en el tema, lo cual afecta la atención del grupo y el ritmo de la exposición. Es recomendable que el facilitador haga evidente que está llegando tarde y que eso ocasiona problemas al grupo. Si el tema no va demasiado avanzado, pida a un participante que le proporcione un resumen de lo revisado: en caso de que el tema no pueda ser interrumpido en ese momento, asígnele a una persona que sobre la marcha de la sesión le explique lo que están haciendo y el tema que están tratando.
- G) EL DESINTERESADO. No tiene mayor interés por los temas que se están tratando, ni por el curso. Bosteza, se estira, se distrae o se duerme. Se

recomienda plantear cuestionamientos que despierten su interés e invitarlo a contestar. Pedirle que resuma el tema en cuestión, asignarle tareas durante la sesión que lo mantenga ocupado.

- H) EL CONTRERAS. Está en contra de todo y de todos, sin embargo nunca lo toma en forma personal, simplemente no está de acuerdo. El desacuerdo puede expresarlo en forma verbal o simplemente reservándose sus comentarios sobre cualquier asunto. Se sugiere atenderlo desde el principio para evitar que contagie con su actitud al grupo y tome fuerza, lo que le restaría liderazgo al facilitador.
- I) EL ZORRO. Trata siempre de obtener la opinión del facilitador y se resiste a dar la suya, pero cuando por fin lo hace se pone de pie, y hace una pausa antes de hablar e inicia su intervención elogiando al facilitador, inmediatamente entra al ataque y finalmente termina elogiando al facilitador de nuevo. Es muy común en este tipo de participante la frase "si pero..." Se recomienda utilizar preguntas -de re1evo -o rebote, asignarle función es para canalizar su atención y pedirle que funja como coordinador de algún ejercicio.

### **Tipos de Grupo**

Algo muy importante en la formación de facilitadores se refiere a que conozcan el tono grupal o dinámica grupal. Con esto nos referimos a que existen diferentes tipos de grupo a saber:

- A) COHESIVOS. Son aquellos grupos en los que la cooperación, colaboración y apoyo se da sin dificultad. Los miembros del grupo están dispuestos a apoyar las decisiones grupales. Algunos de estos grupos se orientan más a la tarea y otros están más interesados en las relaciones humanas. Estos grupos son positivos y se recomienda fomentar su tendencia a la cohesión y a mantenerse unidos. El riesgo radica en que si el grupo decide no trabajar, así lo hará. El facilitador deberá identificar en forma rápida al líder o líderes

del grupo y trabajar de acuerdo con ellos, para obtener el máximo rendimiento del grupo.

- B) **ALEGRES.** Son grupos que poseen un nivel alto de energía, son positivos, escandalosos, con frecuencia hacen bromas de todo y son activos. En ocasiones llegan a desviarse del tema central con facilidad. Se recomienda fijar en forma clara y precisa el tiempo con que cuentan para entregar resultados y la calidad que se tomará en cuenta. Existirán momentos en que el facilitador deberá controlar al grupo con tareas de cierta dificultad, para canalizar su energía y mantenerlos en actividad en todo momento.
- C) **PARTICIPATIVOS.** Estos grupos se caracterizan por estar muy interesados en los temas, llegan a la clase documentados y constantemente están aportando información extra. Son grupos productivos si están bien canalizados, se les pueden proponer tareas extras para mejorar los contenidos revisados.
- D) **SERIOS.** Estos grupos son rígidos y no aceptan con facilidad los cambios planteados por el facilitador. No les agrada establecer relaciones interpersonales estrechas y prefieren trabajar solos. Sienten que las dinámicas grupales son pérdida de tiempo. Se recomienda que en la fase de integración, el facilitador se tome un poco más de tiempo para explicar en qué consiste el método, darles seguridad de que van a aprender y que nadie va invadir su espacio vital. También es conveniente que al principio los ejercicios grupales sean sencillos, rápidos y sin contacto físico.
- E) **ANALÍTICOS.** Está formado por participantes expertos en la materia, son aquellos que están en una actitud evaluadora, busca datos, trata de encontrar errores en la información proporcionada. Desean que la información sea profunda, gustan de analizar cada dato que se aporta. Solo aceptan cambios, hasta que queden convencidos de los argumentos presentados. Se recomienda dejarles a ellos mismos la tarea de verificar la información revisada en clase. Ir introduciendo poco a poco las dinámicas grupales, de tal forma que ellos mismos comprueben el efecto que tiene su aprendizaje.

F) POCO COHESIVOS. Son grupos que representan un verdadero reto al facilitador, pues no les gusta colaborar, participar y su velocidad de respuesta es lenta. Se recomienda utilizar una gran cantidad de apoyos, técnicas y dinámicas grupales orientadas a que participen, el que vayan adquiriendo menor interés por el tema y prepararlos para que trabajen en equipos en forma adecuada. Fomentarles reuniones de trabajo o sociales, de tal manera que el grupo vaya adquiriendo mayor cohesión y madurez. Entre más callados, individuales y estructurados son los participantes, les cuesta más trabajo entender que el aprendizaje es compromiso de todos, no sólo del profesor.

### **CAPÍTULO 3. TÉCNICAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

Las investigaciones realizadas en el campo de la dinámica del grupo han permitido establecer un cuerpo de normas prácticas o conocimientos aplicados, útiles para facilitar y perfeccionar la acción de los grupos.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y probados por la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar impulsos y motivaciones individuales, así como estimular tanto la dinámica interna como externa del grupo, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas.

Es necesario advertir que el empleo de una técnica no basta por sí misma para obtener el éxito deseado. Las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitirle las personas que las utilizan. Deberán ser vitalizadas por la creatividad de quien las maneje, su eficacia dependerá en alto grado de su habilidad personal, sensibilidad, capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas a las circunstancias del aquí y el ahora.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo. Como dice Thelen "...una técnica no es por sí misma ni buena ni mala, pero puede ser aplicada eficaz o desastrosamente..."

Cada técnica de enseñanza-aprendizaje ha sido diseñada para situaciones diferentes.



El facilitador hace la elección de las técnicas de acuerdo a varios elementos:

| DE ACUERDO A                         | PUEDEN SER   |
|--------------------------------------|--|
| Los objetivos                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de ideas, opiniones y conocimientos.</li> <li>• Adquisición de nuevos conocimientos.</li> <li>• Integración rápida del grupo.</li> <li>• Desarrollo de habilidades, análisis y síntesis.</li> </ul>   |
| Experiencia del grupo                | A medida que el grupo tiene mayor experiencia es posible implementar técnicas complejas, que exijan mayor participación. Cuando el grupo no cuenta con experiencia vamos a encontrar resistencia y van a estar predispuestos a escuchar más que a participar de manera activa. En estos casos es conveniente comenzar con técnicas sencillas que exijan poca participación, y de acuerdo a como el grupo responda se podrán aplicar técnicas que los involucren a mayor profundidad. |
| Tamaño del grupo                     | Para cada técnica hay un número -ideal de participantes que garantiza la eficacia de la misma. Cuando un grupo es grande tienden a formarse subgrupos, los cuales requieren de un buen manejo por parte del facilitador para fomentar la integración grupal, para esto recomiendan técnicas más formales y en las que necesariamente se deshagan los subgrupos naturales, fomentando el intercambio de ideas entre todos los integrantes.  |
| Las instalaciones                    | La elección de una técnica deberá tomar en cuenta el ambiente físico que requiere para su implementación, por ejemplo: espacio, movilidad de las sillas, control de luz, tiempo y uso de materiales didácticos.  |
| Características de los participantes | Se refiere a niveles jerárquicos, edad, sexo, escolaridad, ocupación, lugar de origen, experiencia y nivel socio económico. Estos factores determinan el comportamiento  |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | <p>grupal. Habrá grupos que exijan análisis de contenido, que sean participativos, que ofrezcan resistencia al participar, que sean alegres, intelectuales, agresivos, formales o críticos. El facilitador deberá identificar al tipo de grupo que tiene frente a él y adecuar sus técnicas para despertar el suficiente interés por el tema y por su persona.</p> |
| Experiencia del facilitador | <p>La madurez, experiencia y edad del facilitador son elementos que deben considerarse para la elección de una técnica, en la medida que se tengan éstos, se dará más permiso para innovar cosas y que el grupo las acepte. Si el facilitador es considerado por el grupo como una persona inexperta se volverá más resistente y exigente.</p>                     |

Tabla 6. Elección de la técnica adecuada (elaboración propia).

Las técnicas propician el ejercicio de la reflexión, el espíritu crítico y la participación intensa de todos los integrantes.

### 3.1. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es una técnica a través de la cual tiene la oportunidad de conocer nuestras habilidades y áreas débiles, y si es nuestro deseo podemos cambiarlas, mantenerlas o fortalecerlas, con la idea de mejorar nuestra persona.

Claro que sólo los grupos que tienen cierto nivel de madurez pueden utilizarla. Es por eso, que es importante integrar bien al grupo, antes de empezar a trabajar con ella.

La palabra retroalimentación también es conocida como *feedback* y se aplicó originalmente a la acción reguladora que desarrollan los servomecanismos de los sistemas, ejemplo de ellos son los calentadores de baño que tienen su propio

sistema de información sobre la temperatura del agua, para así prenderse y apagarse automáticamente. En sistemas más sofisticados, como los cohetes que son dirigidos hacia un objetivo específico, existe un mecanismo electrónico que funciona automáticamente para corregir el rumbo en caso de desviación, a este mensaje se le llama retroalimentación.

En el caso de las ciencias de la conducta, se espera que los seres humanos cuenten con datos, que de otra forma serían imposibles de conocer, acerca de su propia persona. Esto es, recibir retroalimentación positiva y negativa que va a contribuir a nuestro desarrollo personal.

La gran mayoría de nosotros, siempre estamos atentos a los acontecimientos de nuestro entorno, nos preocupa lo que sucede en nuestra familia, en nuestro trabajo, en nuestro país, y tenemos cierto grado de información al respecto y en ocasiones llegamos a ser expertos en algún tópico.

Por los cambios que aceleradamente se registran en nuestro tiempo, nos mantenemos ocupados y pocas veces tenemos pleno conocimiento sobre nosotros mismos. No nos damos tiempo para reflexionar y obtener información sobre este prodigio que es el ser humano.

¿Cuáles son nuestras virtudes?, ¿Cuáles son nuestras carencias?, ¿Qué impacto provocamos en las personas? ¿Cómo nos ven?, ¿Es coherente el concepto que tenemos de nosotros mismos con la imagen que proyectamos?.

Si contamos con información sobre nosotros, si conocemos cualidades que otros no ven, podremos ser capaces de perfeccionarlas y cultivarlas. Si nos señalan

errores o limitaciones, nos ofrecen la posibilidad de corregirlas y de no vivir en el error.

La retroalimentación se aplica con el fin de propiciar el crecimiento humano. En la medida en que contemos con más información sobre nosotros mismos, sabremos qué pedirle a nuestro organismo, el cual nos permite lograr nuestras metas, evaluar, tomar decisiones y relacionarnos. Tiene el propósito de poder señalar las cualidades o defectos de nuestros compañeros en un clima de ayuda mutua y de la forma más sana. Su objetivo primordial es ayudar a la persona, proporcionándole información sobre sí misma.

La retroalimentación se aplica en Planeación de proyectos, Perfeccionamiento de conductores de grupo, Integración de grupos de trabajo.

**Desarrollo** de la Retroalimentación: el instructor explica lo que significa el término retroalimentación y la importancia que tiene en nuestro desarrollo personal. Marca las reglas de la retroalimentación y da ejemplos sobre la manera de proporcionarla. En las primeras retroalimentaciones, irá haciendo las correcciones pertinentes y guiando al que esté dando la retroalimentación. Si el grupo no tiene madurez suficiente y se ha mostrado hostil o conflictivo, es conveniente que solo se practiquen las positivas.

Se pide a una persona que pase al frente del grupo, y al grupo se le da la indicación de que preparen tres retroalimentaciones positivas y tres negativas para esa persona. Se solicita que alguien inicie el ejercicio. El que proporciona la información debe estar colocado frente al que la recibe. Si el grupo no es

demasiado grande, puede recibir la información de cada uno de los participantes, pero si el grupo es numeroso, es conveniente que se limiten las participaciones, de tal manera, que todos tengan la oportunidad de recibir retroalimentación.

Las **Reglas de Retroalimentación** son:

1. SE DEBE DAR EN CLIMA DE AYUDA. La retroalimentación se da en grupos que están en un proceso de crecimiento, por lo cual todos los involucrados en esta experiencia, cumplen características de cooperación, de ayuda para aceptar y procesar adecuadamente la retroalimentación que se dé en forma individual.
2. SE DEBE DE DAR EN PRIMERA PERSONA. Al regalar nuestro comentario, se debe hablar en primera persona, ya que vamos a externar la forma en que percibimos nosotros, sin comprometer la opinión de otras personas con nuestro punto de vista. Por ejemplo: "me gustó mucho la manera en que explicaste el tema", "tu voz me parece clara y audible". Ejemplos de lo que no se debe decir son: "no entendimos nada de lo que explicaste", "nos parece que eres una persona muy agradable".
3. SE DEBE PEDIR PERMISO PARA DAR LA RETROALIMENTACIÓN. Este punto, tiene la idea de verificar si la persona que va a recibir la retroalimentación, se siente con la disposición de aceptarla. Para que tenga efecto la retroalimentación, debe existir la actitud de recibirla, pues es una ayuda para la persona.
4. VER DIRECTAMENTE A LA PERSONA. La vista es un instrumento de comunicación, tanto en la retroalimentación positiva como en la negativa debe transmitirse con integridad y coherencia. Con la mirada acariciamos, reprobamos, rechazamos, agredimos, aceptamos, damos ternura, etc. Es una forma de comunicarse, la meta es aprender a manejar el contacto visual como un medio más.
5. SER OBJETIVO, DESCRIBIR LA CONDUCTA, NO HACER JUICIOS DE VALOR. Referirse a fragmentos de conducta que le sean claros al que

recibe la retroalimentación. No decir: "eres indiferente, abúlico, de poca iniciativa", pues estaríamos valorando la conducta. Queda más claro si decimos: "el día 23 de septiembre no presentaste el proyecto con datos y cifras pertinentes", "la semana pasada no concursaste para la plaza, para la cual tienes los requisitos", El caso contrario es: "eres excelente persona, muy buen amigo, buen jefe". Es más claro si se dice: "me agradó mucho que me ayudaras a componer la llanta de mi coche, "me gustó que me llamaras para felicitarme por mi desempeño en la clase", "me gusta que me saludes siempre que te encuentro", "es agradable ver el avance que tienes en el proyecto".

6. **COMENTAR SOBRE ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE CAMBIO.** La retroalimentación no se puede referir a aspectos que son difíciles o imposibles de cambiar, con esto solo se logra incomodar a la persona que la recibe. Estos aspectos pueden ser: la estatura, "estas muy alto y eso me molesta", "estás muy bajito", "estás gordo o flaco", la pigmentación de la piel, defectos físicos. La información debe señalar aspectos que sean de ayuda y factibles de ser cambiados, si el que recibe la retroalimentación así lo desea.
7. **TOMAR EN CUENTA LA SENSIBILIDAD DE LA PERSONA.** Aquí nos referimos a desarrollar empatía, a colocarnos en el lugar de la persona que está recibiendo la retroalimentación, y no proporcionarlas si consideramos que no es oportuna en ese momento. Tener en cuenta que no debe ser una necesidad nuestra el decir algo, si no que debemos evaluar si es de ayuda para la persona que la está recibiendo. Que la persona que está aportando la información, perciba cómo su conducta afecta a otros. Los sentimientos de ataque o dominio que den totalmente marginados.
8. **SER CONTINGENTE.** La información debe ser proporcionada en un espacio de tiempo tal, que el que la reciba recuerde el hecho. Cuando la retroalimentación va a ser negativa, se debe cuidar de no buscar culpables, sino exclusivamente verificar cómo los involucrados colaboraron para el resultado, y en esta situación, aconsejamos se dé un tiempo para enfriar las actitudes y se realice una revisión objetiva del hecho. Ante el caso contrario,

se debe aportar la información a cada persona involucrada, para que conozca de qué forma cooperó para alcanzar el éxito, y ésta debe ser inmediata, sin falso triunfalismo, examinar lo que se hizo, y lo que provocó los efectos positivos.

9. NO JUSTIFICARSE. No se permite que la persona que recibe la retroalimentación exponga razones, que intelectualice, que se argumente. Los que aportamos la retroalimentación, le estamos diciendo cómo lo vemos y, el que la recibe debe captar la información y procesarla, evaluarla, ver si es justa o no y si le es de utilidad. Es como si tuviera muchas cámaras que le ven, que le toman instantáneas, en ocasiones saldrá bien, en otras mal parado, con posturas que no le gusten, y a la cámara fotográfica no le puede decir: fijate que yo salí así porque... Cuando se justifica, no le habla al que tiene enfrente, sino al que tiene dentro.

Resumiendo: el que aporta la información está ayudando y el que la recibe la acepta o no la acepta, pero no menciona nada, sólo lo reflexiona. Respecto al que está dando la información, tampoco debe justificarse por lo que está diciendo, o darle vueltas a la retroalimentación de tal forma que llegue a perder la esencia de la misma, por ejemplo: "yo creo que no fue tu intención demorar la entrega del trabajo, pero," siento que siempre eres atento con las personas, pero el otro día no me saludaste"

10. NO SE VALEN DOBLES MENSAJES. No se deben emplear dobles frases como: "te ves bien con ese vestido, pero no me gusta el color", "tu voz es clara, pero le falta volumen". "tus zapatos están bonitos, pero están sucios". Como se puede observar con este tipo de retroalimentación no se sabe si es positiva o negativa. Es mejor usar frases como. "el color de tu vestido me agrada", "tu voz es clara", "no boleaste tus zapatos".

11. EQUILIBRAR EL NÚMERO DE POSITIVAS Y NEGATIVAS. La *retroalimentación positiva* tiene que decir: "me agrada tu sonrisa, tu trabajo, tu desempeño, tu ternura", etc. La *retroalimentación negativa* debe decir: "no me agrada", "me desagrada", "no me gusta", etc. Es importante que busquemos la manera de equilibrar el número de comentarios positivos y

negativos, pues sucede en ocasiones, que la retroalimentación se carga en alguno de los dos sentidos y es más frecuente que sea en la parte negativa. Por aprendizaje, estamos acostumbrados y entrenados a encontrar en forma rápida los defectos en otras personas y cuando nos solicitan que encontremos algo positivo resulta difícil realizarlo. Esta herramienta nos obliga a mirar a las personas con todas sus cualidades y defectos, independientemente del afecto que nos puede unir a ellas. Por otro lado, se recomienda que se proporcione primero las negativas y después las positivas, sin posibilidad de regresar a las negativas. Esto es porque, lo último que escuchamos queda grabado en nuestra memoria con mayor facilidad, y resulta sano quedar con una buena impresión de nosotros mismos.

12. AL FINALIZAR, DAR LAS GRACIAS. Tanto en la retroalimentación positiva como en la negativa se está proporcionando información para el crecimiento personal del que la recibe, luego entonces, debe agradecer la ayuda que le está aportando el grupo.

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayuda a generar conductas de ayuda y apoyo entre los participantes.</li> <li>2. Permite conocer áreas de personalidad, susceptibles de mantener, corregir o eliminar.</li> <li>3. Ayuda en el proceso de maduración individual y grupal.</li> <li>4. No se requiere de material.</li> <li>5. No es costosa.</li> <li>6. Ayuda a la integración grupal.</li> <li>7. Se identifican aquellas conductas que no se están llevando a cometer errores o tener aciertos, sin que se culpe a una persona, sino a un hecho.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se puede utilizar con frecuencia, pues pierde su objetivo.</li> <li>2. En grupos conflictivos, empezar solo con retroalimentación positiva.</li> <li>3. En grupos numerosos solicitar a los participantes que escriban su retroalimentación y se la entreguen al interesado, para que las pueda revisar posteriormente.</li> <li>4. Recomendar al grupo que no deben abusar de esa herramienta, ya que pierde su impacto.</li> </ol> |

Tabla 7. Ventajas y Desventajas de la Retroalimentación (elaboración propia).

**Recomendaciones:**

1. Permitir que el primero en recibirla retroalimentación, sea el propio instructor.



2. En grupos conflictivos, empezar solo con retroalimentación positiva.
3. En grupos numerosos, solicitar a los participantes que escriban su retroalimentación, le pongan su nombre y se la entreguen al interesado, para que las pueda revisar posteriormente.
4. Recomendar al grupo que no deben abusar de esa herramienta, ya que pierde su impacto.

### 3.2. CHAROLA DE ENTRADA

Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que son proporcionadas en forma escrita: oficios, memorándums, recortes de artículos, recados, etc. Para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.

#### *Objetivos:*

- Verificar el nivel de información que poseen los participantes.
- Observar la capacidad para la toma de decisiones originales.
- Propiciar la discusión grupal.

*Tamaño y colocación del grupo:* Se recomienda aplicar esta técnica con un máximo de 15 participantes. Cada participante debe trabajar en forma individual y posteriormente trabajar en grupo para analizar las respuestas.

*Tiempo:* Se encuentra sujeto a la complejidad de las situaciones por atender y al número de participantes. Se recomienda no prolongar la sesión más de 90 minutos.

*Materiales:* Se debe elaborar, seleccionar y preparar todo aquello que los participantes han de evaluar, analizar y ordenar como recortes, cartas, memorandos y avisos. Debe entregarse en un sobrecerrado, con idéntica información para cada participante.

*Contenidos:* Esta técnica se aplica en cualquier actividad que implique la aplicación de conocimientos y la habilidad de adaptar consideraciones teóricas a resoluciones de tipo práctico e inmediato.

*Desarrollo:*

1. Se delimita el tema.
2. Elaboración de material escrito (cartas, oficios, etc.), en cuyo contenido se requiere tomar decisiones ante situaciones simples con soluciones obvias, o situaciones ambiguas con soluciones no tan sencillas. Documentos que conduzcan al error, si una persona no tiene la información necesaria, es decir, que existan diferentes aproximaciones a la solución; documentos que permitan el planteamiento de soluciones creativas, por ejemplo, la redacción de un escrito, un manifiesto, boletín, etc.
3. Se informa a los participantes que deberán estudiar y resolver lo que se indica en los documentos. El trabajo es individual y se realiza en silencio.
4. Se les señala que cuentan con un tiempo de 30 a 45 minutos, y que se respetará rigurosamente.
5. Se entrega el paquete de los diferentes escritos a cada participante (todos los paquetes son idénticos).
6. Una vez concluido el trabajo individual, se reúne al grupo y se le pide que dé a conocer la forma en que se resolvió el paquete.
7. El instructor procurará que el grupo analice cada una de las soluciones hasta encontrar la correcta.
8. Se buscará que entre los participantes se asesoren y se proporcionen información en cada caso. Esto lo realizará el instructor, pidiendo al participante que tuvo la solución correcta, que exponga las razones que lo condujeron a esa conclusión.
9. El instructor reforzará las soluciones encontradas por el grupo y señalará las respuestas correctas de cada escrito. Cabe destacar que algunas preguntas tienen soluciones concretas y que el instructor sabe con precisión la respuesta. Por ejemplo, el análisis de una situación pasivo activo, la

interpretación de un plano, la identificación fórmulas, etc. Otras serán de opinión y se abrirá un foro para analizar los puntos de vista, por ejemplo, opinión sobre el aborto, cómo actuar ante una situación de contingencia, etc.

10. De acuerdo con el trabajo realizado, el instructor retroalimentará al grupo en su desempeño.

Tabla 8. Ventajas y Desventajas de la Charola de entrada (elaboración propia).

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada participante detecta su nivel de conocimientos.</li> <li>• Se logra la aplicación de la información a situaciones reales.</li> <li>• El participante descubre detalles en la información y en la aplicación de conocimientos.</li> <li>• Se confrontan opiniones de participantes con diferentes niveles de conocimientos y con experiencia diversa.</li> <li>• Logra la consolidación de conocimientos.</li> <li>• Reconoce el valor práctico de la información adquirida.</li> <li>• Propicia la práctica, sin riesgo alguno.</li> <li>• Se puede trabajar sobre situaciones simuladas.</li> <li>• Se detectan necesidades de capacitación.</li> <li>• Facilita la autogestión, pues permite que lo que no sabe algún participante lo aprenda de sus compañeros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere tiempo la elaboración de los paquetes.</li> <li>• Es necesario tener conocimiento de las áreas críticas de la actividad o tema que será evaluado.</li> <li>• Por la cantidad de materiales requeridos, puede ser costosa.</li> <li>• El número de participantes debe ser reducido.</li> <li>• Si no se logra una dinámica adecuada, no se obtienen conclusiones.</li> <li>• Si los participantes tienen poca información sobre el tema a tratar, la discusión puede volverse deficiente.</li> </ul> |

*Recomendaciones:*

- En caso de tratarse de una situación simulada, se pueden utilizar documentos formales como formatos de solicitud de empleo, boletines, diagramas, croquis.
- Tener la certeza de que se están abordando las áreas críticas del tema que nos ocupa.

- En la discusión, el instructor debe generar una actitud en los participantes de aprendizaje por descubrimiento.

### 3.3. DEBATE DIRIGIDO

Esta técnica consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.

Es una técnica que permite analizar las fortalezas y debilidades de cualquier asunto, situación u objeto.

#### *Objetivos:*

- Ejercitar la habilidad para criticar y elaborar juicios sobre un tema determinado.
- Desarrollar la habilidad de escuchar y hablar en una atmósfera de participación igualitaria.
- Someter a análisis crítica un argumento.
- Ampliar información y subsanar dudas.

*Tamaño y colocación del grupo:* Se considera adecuado manejarla con grupos de 10 a 30 personas. Los participantes se distribuyen en un equipo frente al otro.

*Tiempo.* Aproximadamente 50 minutos y de acuerdo con la siguiente distribución:

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| Preparación general           | 6 minutos  |
| Preparación de los argumentos | 6 minutos  |
| Argumentación grupo A         | 4 minutos  |
| Argumentación grupo B         | 4 minutos  |
| 2º vuelta grupo A             | 4 minutos  |
| 2º vuelta grupo B             | 4 minutos  |
| Conclusiones grupales         | 15 minutos |
| Conclusiones del instructor   | 6 minutos  |

*Materiales:* Por las características de la técnica, se requiere un salón amplio con sillas móviles que permitan el desplazamiento de los participantes. Se puede utilizar pintarrón, rotafolio o pizarrón. Lo importante es que cualquiera de ellos sea visible a ambos equipos, para facilitar las conclusiones.

*Contenidos:* Todos aquellos temas que sean susceptibles de generar discusión y permitan el manejo de diferentes puntos de vista, por ejemplo: política, aborto, matrimonio; aunque es recomendable que éste sea del dominio de los participantes, con la finalidad de que se puedan argumentar dos posiciones contrarias.

*Desarrollo:*

1. El instructor determina el tema que será analizado, por lo general es alguno que ha sido revisado previamente.
2. Se divide al grupo en dos equipos, al azar.
3. El instructor explica la mecánica de la técnica.
4. Determina qué equipo buscará los argumentos a favor y cuál de ellos puntos en contra.
5. Los dos equipos se reúnen por separado para preparar sus argumentos.
6. Cada equipo elige a su representante, que será la única persona que podrá hablar cuando se esté argumentando.
7. El instructor hace una introducción al tema marcando la importancia de analizar las fortalezas y debilidades del tema en cuestión.
8. El equipo A inicia su argumentación, y el otro equipo escucha y se prepara para contra argumentar.
9. Cuando termina el equipo A de argumentar, dentro del tiempo estipulado para ello, inicia el equipo B su argumentación.
10. Cada equipo argumentará en dos rondas.
11. El instructor va anotando los argumentos presentados por cada equipo.
12. Una vez terminadas las rondas de argumentaciones, el instructor dirige la discusión, basándose en sus anotaciones, hasta lograr una conclusión.
13. Se anota la conclusión obtenida por el grupo.
14. El instructor, al final comenta y enriquece las conclusiones.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia la participación active del grupo.</li> <li>• Facilita la comprensión del tema y aclara dudas.</li> <li>• Se obtienen conclusiones en poco tiempo.</li> <li>• Fomenta el interés por un tema.</li> <li>• Se analizan las fortalezas y debilidades de una situación determinada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tema debe ser de interés de los participantes.</li> <li>• No se pueden abordar temas muy especializados.</li> <li>• Si el instructor no controla adecuadamente al grupo, la sesión puede convertirse en un desorden.</li> <li>• Puede provocar sentimiento de insatisfacción en los participantes.</li> </ul> |

Tabla 9. Ventajas y Desventajas de Debate dirigido (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Cuidar que la discusión no se vuelva agresiva, pero que se permita la expresión de los equipos.
- Controlar el tiempo de cada fase.
- Propiciar la participación de todos durante la preparación de los argumentos.
- No tomar partido en discusión.
- Propiciar que el grupo llegue a ser respetuoso, analítico y convergente. Fomentar la participación de todos, aun cuando no estén de acuerdo con la postura que les tocó defender.

### 3.4. DIÁLOGO SIMULTÁNEO (CUCHICHEO)

Es una técnica que permite la participación informal de todo el grupo. Aquí los participantes se dividen en parejas y discuten por espacio de 5 a 10 minutos sobre un tema, al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas. En esta técnica existe la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos

de vista, basándose en su conocimiento y sus experiencias sobre un tema y los analicen mediante la opinión de sus compañeros.

*Objetivos:*

- Permitir la participación individual y simultánea de todos los integrantes de un grupo sobre un tema determinado.
- Propiciar la integración de los participantes.
- Obtener diferentes opiniones mediante el intercambio de ideas.

*Tamaño y colocación del grupo:* es recomendable utilizar esta técnica cuando el grupo conste aproximadamente de 8 a 30 personas, quienes se distribuyen en parejas.

*Tiempo:* el diálogo se mantiene entre 5 y 10 minutos y la exposición de conclusiones durará de acuerdo al número de opiniones que se soliciten la variación depende de lo exhaustivo del diálogo se recomienda que el tiempo no sea mayor a 40 minutos.

*Materiales:* Es indispensable contar con una sala amplia con sillas móviles, que faciliten los diálogos simultáneos de manera independiente. Como ayuda para las conclusiones se puede utilizar un pizarrón o rotafolio.

*Contenidos:* Podrá adaptarse a contenidos de tipo teórico o situaciones prácticas que permitan un análisis y crítica desde diferentes puntos de vista. Deberá ser información que el grupo conozca o haya experimentado.

*Desarrollo:*

1. El instructor señala el tema o problema a discutir, que puede ser presentado en forma de pregunta o de problema.
2. Determina el objetivo y mecánica a seguir durante la técnica.
3. Divide al grupo en parejas, al azar.
4. Las parejas se reúnen y comienzan a dialogar sobre el tema fijado, haciendo anotaciones que posteriormente serán leídas en voz alta.

5. El instructor toma el tiempo y supervisa que todos estén participando sin perder el objetivo del diálogo.
6. Se solicita la conclusión de cada equipo.
7. Si se cuenta con poco tiempo, sólo se toma la conclusión de algunas parejas, al azar.
8. A partir de las opiniones del grupo se extraen las conclusiones finales.
9. El instructor relaciona las conclusiones con el objetivo del tema, y si es necesario agrega información que considera importante para cerrar el tema.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia la participación de todo el grupo.</li> <li>• Permite llegar a conclusiones en forma rápida.</li> <li>• Permite conocer los puntos de vista de una gran parte del grupo.</li> <li>• En grupos de hasta 200 participantes, se logra un intercambio de información en forma rápida.</li> <li>• Favorece la integración del grupo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No permite profundizar en un tema.</li> <li>• Los objetivos deben ser claros para todos, de lo contrario, la discusión puede perder objetivo.</li> </ul> |

Tabla 10. Ventajas y Desventajas de Diálogo Simultáneo (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Determinar con anticipación el tema que será tratado con esta técnica.
- Señalar que el diálogo se efectúe en voz baja y cuidar que así sea.
- Supervisar que efectivamente se lleve a cambio el intercambio de ideas.
- No suspender el diálogo antes de tiempo.
- En caso de que el grupo sea muy grande, es necesario utilizar micrófono para que todos escuchen con claridad las instrucciones y las conclusiones.
- Es importante, que sólo uno de los participantes de cada pareja exprese sus conclusiones, de lo contrario, se convierte en la técnica de Foro.



### 3.5. DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS (CORRILLOS)

En esta técnica la actividad se centra en un grupo entre 10 y 15 participantes. El grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se hace con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión grupal o adquirir conocimientos a través de las aportaciones de los participantes. Aquí el papel del facilitador consiste en coordinar y estimular la discusión del grupo.

*Objetivos:*

- Participar activamente en la resolución de un problema.
- Propiciar la expresión de experiencias acerca de un tema.
- Facilitar la comprensión del grupo sobre un tópico desde el punto de vista de los participantes.

*Tamaño y colocación del grupo:* El grupo no deberá ser menor de 8 ni mayor de 15 personas. En su mayor parte deberá ser un grupo homogéneo en cuanto a experiencias en el tema, conocimientos e intereses. Así, el acuerdo o la solución a la que se llega a través de la discusión, servirá a los participantes para abordar problemas de trabajo o mejorar la discusión. Los participantes se distribuyen en equipos.

*Tiempo:* La duración varía de acuerdo al tema y número de personas, se recomienda no prolongarlo más allá de 60 minutos.

*Materiales:* Se requiere un guion de discusión, que debe contener tema, objetivos, tiempo con que se cuenta, desglose del tema y preguntas para guiar la discusión. Puede usarse además pizarrón para anotar las decisiones de cada equipo.

*Contenidos:* Se puede revisar información relativa al trabajo o los temas escolares. Experiencias que requieren de una discusión en cuanto a métodos, resultados, objetivos y contenidos que exigen la formación de conclusiones y toma de decisiones.

*Desarrollo:*

1. El instructor determina el tema que será tratado. Todos los participantes deben contar información sobre dicho tema.
2. Elabora un guion de discusión.
3. Divide al grupo en equipos de 3 a 5 personas cada uno.
4. Explica la forma de trabajo y determina el tiempo.
5. Presenta al grupo el guión de discusión, resaltando las preguntas que son deseables que sean respondidas.
6. El instructor estimula la discusión y supervisa que todos expresen sus ideas.
7. Pide que un representante de cada equipo lea sus conclusiones y las anota en un sitio visible para todos.
8. Hace un resumen de las ideas obtenidas.
9. Junto con el grupo formula las conclusiones finales al tema.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicia la participación de todo el grupo.</li> <li>• Permite que se aprovechen las experiencias y conocimientos de los diferentes miembros del grupo, haciendo que se complementen las ideas de los diferentes equipos.</li> <li>• Requiere poco material.</li> <li>• Facilita la integración del grupo.</li> <li>• Permite evaluar los conocimientos del grupo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige que el instructor tenga dominio del grupo.</li> <li>• No funciona cuando los participantes desconocen el tema.</li> <li>• El grupo debe tener al menos una mínima experiencia sobre el tema.</li> </ul> |

Tabla 11. Ventajas y Desventajas de Discusión en pequeños grupos (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Delimitar el guion de discusión con objetivos específicos y preguntas claras.
- Explicar detalladamente la mecánica de la técnica.
- Procurar que las personas conozcan del tema.
- Tener determinado el sitio que ocupará cada equipo dentro de la sala.
- En caso de que los participantes no se conozcan entre ellos, se recomienda que se presenten y bauticen a su equipo.

- Supervisar el trabajo de cada equipo para recordarles los objetivos, las respuestas que se esperan y marcando el tiempo con que cuentan para llegar a conclusiones.
- Cuando la mayoría de los equipos haya terminado, se recomienda suspender la discusión, ya que no es conveniente sacrificar a la mayoría por algunas personas que están un poco atrasadas.
- El grupo que no terminó puede ser rescatado cuando se estén haciendo las conclusiones, anexando sus aportaciones a la conclusión final.
- Concluir sobre los puntos relevantes de cada equipo y comentar sobre la actuación del grupo en general.
- Únicamente habla la persona de cada equipo que fue elegido como representante o coordinador.

### 3.6. ESTUDIO DE CASOS

Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizada como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propicia el realismo. En su variante permite la expresión de ideas.

#### *Objetivos:*

- Desarrollar la habilidad de aplicar lo aprendido en un ámbito real.
- Integrar la información y la experiencia de los participantes.
- Desarrollar la habilidad de considerar diferentes maneras de solucionar un problema.

*Tamaño y colocación del grupo:* el número de participantes es ilimitado. Se recomienda formar equipos en caso de que el grupo sea numeroso.

*Tiempo:* se encuentra sujeto a la complejidad del caso. Puede prolongarse hasta la solución o hasta observar las conductas buscadas.

*Materiales:* se debe disponer de la redacción y reproducción de los casos-que se van a resolver, en número suficiente, además de un pintarrón para el análisis de los casos.

*Contenidos:* se aplica a contenidos de todo tipo con el requisito de ser susceptibles de aplicarse a situaciones reales y específicas.

*Desarrollo:*

1. El instructor elabora o selecciona un caso que considere de acuerdo al objetivo que persigue, incluidas las preguntas sobre el mismo. Aquí existen dos posibilidades: que el caso contemple una solución posible y verdadera, como usualmente se maneja; o que se oriente a permitir aflorar en el proceso aquellas actitudes de los participantes respecto a la solución de problemas y toma de decisiones.
2. El instructor asigna al grupo o a los equipos los casos a tratar.
3. Se presenta el caso y se aclaran dudas sobre el mismo.
4. Se propicia un ambiente favorable para que el grupo realice sus observaciones en entera libertad.
5. Se da el tiempo con que cuentan para resolver el caso.
6. Después de concluido el tiempo destinado a la solución, en forma individual cada participante o equipo expresa sus conclusiones sobre el caso.
7. Se abre a foro cada una de las conclusiones para que sean analizadas y discutidas por el grupo.
8. La discusión se suspende cuando los grupos o personas han alcanzado la solución, o bien, cuando se han observado las etapas conductuales en el proceso de toma de decisiones.
9. Se retoman las conclusiones de las personas y se llega a una conclusión final.

Tabla 12. Ventajas y Desventajas de Estudio de casos (elaboración propia).

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite presentar a todas las personas, una situación tipo.</li> <li>• Invita al intercambio libre de opiniones en la discusión.</li> <li>• Hace posible que los participantes practiquen sin riesgo las posibles soluciones a un problema.</li> <li>• Propicia el aprendizaje mediante los conocimientos y experiencias de los demás.</li> <li>• Ayuda a evaluar el nivel de conocimientos de los participantes, respecto a un tema determinado.</li> <li>• Puede aplicarse a equipos o en forma individual.</li> <li>• Permite la autogestión, pues al abrir foro todos tienen la oportunidad de escuchar diferentes aproximaciones sobre un mismo caso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el instructor no tiene experiencia en el manejo de grupos, puede ocasionar que las personas pierdan interés por el caso.</li> <li>• Puede suceder que los participantes, al saber que es una situación simulada, no se comprometan con las respuestas que ofrecen e inventen o supongan sobre la solución al problema.</li> <li>• Es necesario que el grupo posea un nivel elevado de conocimiento sobre el tema para lograr buenas aportaciones.</li> </ul> |

*Recomendaciones:*

- El instructor debe elaborar un caso lo suficientemente orientado, que permita a las personas aplicar sus conocimientos teóricos y/o prácticos sobre el tema.
- Elaborar preguntas relacionadas con el caso para estimular el análisis del caso y destacar los puntos fundamentales.
- Proporcionar a cada persona un caso escrito.
- Indicar una lectura en silencio antes de iniciar la solución de éste, sugiriendo que se subrayen las ideas claves del caso.
- Experiencia del instructor para manejar los desacuerdos de las personas.
- Cuidar la redacción del caso o casos.
- Cuidar que el caso contenga toda la información necesaria para realizar un buen análisis.

- De preferencia aplicar el estudio de casos en forma individual y así poder determinar las diferentes actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades de los participantes en forma personal.
- Puede entregarse el caso para su solución dentro de la sala y con cierto tiempo o bien, dejarles el caso para que al día siguiente lleven la respuesta.
- Pueden ser un caso real o un caso simulado, siempre se les hace saber a las personas de que tipo es para que apliquen su experiencia en su solución, con el apego a conocimientos específicos o a su creatividad y capacidad de análisis de problemas y toma de decisiones.

### 3.7. EXPOSITIVA

Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del facilitador ante un grupo de personas. Se emplea por lo general, cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y requiere transmitir principios y conceptos generales básicos.

#### *Objetivos:*

- Introducir al participante en un tema.
- Describir la conclusión de un tema dentro de un marco general.
- Favorecer la comprensión de temas difíciles.
- Integrar la información que posea el participante respecto a un tema.
- Informar en poco tiempo.

*Tamaño y colocación del grupo:* esta técnica es la más usual por adaptarse a cualquier grupo. Se considera que un grupo de 20 personas facilita las oportunidades de intervención de las personas, así como su control. El grupo se coloca frente al instructor.

*Tiempo:* puede llevarse a cabo durante una hora, aun cuando lo recomendable es que no exceda de 30 minutos para conservar el interés y motivación del grupo.

*Materiales:* es recomendable utilizar cualquier tipo de ayuda audio visual durante la exposición. Ésta se determinará en función del tema, el espacio físico y recursos con que se cuenta.

*Contenidos:* el tipo de contenido susceptible a presentarse mediante esta técnica es de tipo teórico, sobre todo de carácter informativo, introductorio, aclaratorio o de síntesis. Sin embargo, debe cuidarse de estructurar el contenido sobre una base lógica y secuenciada, abordando los temas relevantes para que el grupo pueda captarlos con mayor facilidad.

*Desarrollo:*

1. El instructor delimita el tema.
2. Elabora una guía de desarrollo del contenido.
3. Elige y prepara el material didáctico que le servirá de apoyo a su discurso.
4. El instructor enuncia el tema.
5. Señala los objetivos y los presenta de manera esquemática.
6. Destaca la importancia de la información para despertar el interés por ella.
7. Expone el tema con claridad y cuidando su expresión verbal y corporal.
8. Invita a los participantes a que participen con dudas, ejemplos y comentarios sobre el contenido de la información presentada.
9. Para terminar, recapitula la información proporcionada, destacando los puntos relevantes.
10. Puede dirigir algunas preguntas para reforzar ciertos conceptos.
11. Finaliza enunciando las conclusiones.

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite transmitir información de tipo conceptual en poco tiempo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere habilidad oratoria por parte del instructor.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible dirigirse a un auditorio numeroso.</li> <li>• Puede tratar temas extensos y complejos.</li> <li>• Es económica y la más usual.</li> <li>• Se requiere poseer habilidad en oratorio y conducción de grupos.</li> <li>• Las características personales del instructor se destacan.</li> <li>• El aprendizaje logrado es bajo, si la información no se refuerza con otra técnica.</li> <li>• Es fácil abusar de esta técnica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características personales del instructor intervienen de manera considerable en el éxito de la sesión.</li> <li>• El aprendizaje logrado es bajo sino se refuerza o ejercita en el corto plazo, por lo tanto el olvido se presenta pronto.</li> <li>• La participación del grupo es mínima y si se prolonga decae el interés y la motivación.</li> </ul> |
|---|---|

Tabla 13. Ventajas y Desventajas de Expositiva (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Debe acompañarse con otras técnicas que refuercen la información obtenida y permita participar en forma activa al grupo.
- Fomentar la participación del grupo, incluyendo preguntas sobre el contenido expuesto, al inicio, durante y al término de la exposición.
- Realizar resúmenes parciales.
- Apoyar la exposición con ayudas visuales o auditivas.
- Es indispensable contar con una voz bien modulada, usar un buen volumen de voz, ser claro en la expresión verbal y corporal.
- Anotar las conclusiones del tema, destacando los puntos importantes de la información.
- Ser prolifero en ejemplos.
- Cuidar la forma de vestir, ya que el instructor es blanco de las miradas de los participantes.
- No utilizar muletillas.
- Aparentemente esta técnica es la más sencilla de todas, sin embargo, exige auto conocimiento por parte del instructor, dominio del tema, además de ser



una de las técnicas que expone más a las críticas y comentarios al instructor.

### 3.8. FORO

Consiste en la discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Se utiliza por lo común después de una actividad de interés general para el grupo como: la proyección de una película o conferencia. En el foro tienen derecho a tomar la palabra cada uno de los asistentes, dirigido por un moderador y bajo reglas específicas.

#### *Objetivos:*

- Unificar criterios.
- Aclarar situaciones.
- Redactar resúmenes que confirmen el conocimiento del tema tratado.
- Lograr conclusiones generales mediante la participación de todos los miembros.
- Proporcionar un clima para la libre expresión de ideas y opiniones de todos los participantes.
- Reforzar el aprendizaje de un tema.
- Evaluar los conocimientos del grupo sobre un tema.
- Evaluar la eficacia y/o utilidad de un tema previamente utilizado o del material audiovisual.
- Agilizar la dinámica y la integración grupal.

*Tamaño y colocación del grupo:* el número de participantes deseable varía entre 10 a 35 personas. Más de 35 reduce la posibilidad de participación con menos de 10 se obstaculiza la dinámica al unificar en forma muy rápida las conclusiones. El instructor se ubica frente al grupo.

*Tiempo:* el tiempo varía en relación con las características del tema a tratar. Se recomienda no prolongarlo por más de 90 minutos. Inicie conclusiones cuando el tema se vea agotado, lo cual se reflejará en la disminución en las participaciones.

*Materiales:* se requiere un salón amplio, donde los participantes permanezcan cómodamente sentados y teniendo dominio visual del instructor y sus compañeros. Será necesario contar con un pintarrón para realizar anotaciones.

*Contenidos:* se pueden manejar contenidos de tipo teórico o informativo que los participantes conozcan previamente.

*Desarrollo:*

1. El instructor elabora una guía o programa de los aspectos relevantes que se presten a discusión sobre el tema elegido.
2. Prepara los esquemas que guíen la discusión en acetatos u hojas de rotafolio, para que permanezcan todo el tiempo en un sitio visible.
3. El instructor presenta el tema, señala los objetivos y explica la forma en que funciona la técnica, poniendo énfasis en las reglas de la participación.
4. El instructor plantea la pregunta concreta, estimulando a los participantes a que realicen sus aportaciones de manera sintética.
5. El instructor dará la palabra a las personas para que puedan realizar sus aportaciones.
6. Una vez agotado el tema, el instructor elabora una síntesis de las opiniones expuestas, con base en lo registrado.
7. Señala las coincidencias o discrepancias, extrayendo las conclusiones.
8. Agradece la participación de las personas y da por terminado el tema.

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participan todos los miembros del grupo.</li> <li>• Se profundiza en un tema.</li> <li>• No demanda necesariamente material didáctico ni una planeación excesiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede haber descontrol en el grupo cuando se presentan desacuerdos.</li> <li>• En grupos numerosos, el tiempo juega un papel importante, actuando como verdugo para fomentar la participación de todos.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adapta a grandes grupo.</li> <li>• Hay libre expresión de ideas y por ello varían los puntos de vista.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay evaluación formal ni individual.</li> <li>• Las personas más participativas pueden acaparar con sus opiniones.</li> </ul> |
|---|---|

Tabla 14. Ventajas y Desventajas de Foro (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Procurar que el grupo sea homogéneo en cuanto a intereses, edad, instrucción y conocimiento del tema.
- Evitar que algunos acaparen la discusión.
- Fomentar las actitudes objetivas e imparciales.
- Establecer claramente las reglas que se van a seguir durante el desarrollo de la técnica.
- Estimular la libre expresión de los participantes.
- Cuando el instructor tiene jerarquía sobre el grupo puede sesgar los comentarios de las personas.
- El instructor se debe mantener imparcial en todo momento.

### 3.9. LECTURA COMENTADA

Consiste en dirigir la lectura de un documento, en la cual va a participar todo el grupo.

*Objetivos:*

- Analizar un problema.
- Estudiar detalladamente un escrito.
- Verificar al momento la comprensión de un tema.
- Retroalimentar constantemente al grupo sobre el contenido de la lectura.
- Proporcionar mucha información en poco tiempo.

*Tamaño y colocación del grupo:* se considera como número adecuado entre 2 y 30 participantes. No se establece una disposición especial para el funcionamiento de la técnica.

Tiempo: entre 20 y 30 minutos como máximo.

**Materiales:** se requiere el documento, manual o escrito que se vaya analizar. Es conveniente que cada participante cuente con su documento.

**Contenidos:** con esta técnica se pueden manejar contenidos teóricos que permitan realizar un análisis de la información.

**Desarrollo:**

1. El instructor explica el procedimiento de la técnica y le entrega al grupo el documento que se va a analizar, preferentemente uno por persona. Selecciona a un participante para iniciar la lectura del escrito.
2. Al terminar una idea, el instructor suspende (a su criterio) la lectura y verifica la comprensión por parte del grupo, realizando algunas preguntas sobre el contenido. Al final de cada párrafo se hará un comentario a juicio del instructor, ya sea por parte de los participantes o él mismo.
3. El instructor selecciona a otros lectores para que participen de la misma manera y vuelve a cuestionar al grupo sobre lo recién leído.
4. Al finalizar la lectura del documento, el instructor solicita al grupo sus conclusiones.

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona abundante información en poco tiempo.</li> <li>• Permite decodificar la información y verificar la comprensión de un escrito.</li> <li>• Homologa la interpretación de una información.</li> <li>• Puede usarse preguntas de rebote y de relevo.</li> <li>• Permite destacar sobre la marcha, la información importante.</li> <li>• Es una forma de empezar un curso, ya que propicia la participación sin mucho riesgo para el participante.</li> <li>• Ayuda a establecer el ritmo del curso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay evaluación individual.</li> <li>• Si la persona que está leyendo no lo hace de manera correcta, el grupo pierde interés.</li> <li>• Si se abusa de la técnica, el grupo puede desconfiar de la capacidad del instructor.</li> </ul> |

Tabla 15. Ventajas y Desventajas de Lectura comentada (elaboración propia).

**Recomendaciones:**

- Rotar la lectura sin que el grupo se acostumbre a que el cambio de lector se efectuará al término de cada párrafo, o pedir el comentario siempre a la persona que está leyendo. El hacer modificaciones en estos aspectos permite mantener la atención de las personas.
- Proporcionar a los participantes marca textos para que subrayen los aspectos relevantes de la lectura.
- Sugerir a los participantes que hagan anotaciones a su texto, para facilitar recuperación de información.
- Combinar esta técnica con otros apoyos didácticos.

**3.10. INTERROGATIVA**

Consiste en detectar los conocimientos de los participantes del grupo a través de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas hacia un problema o tema específico, para llegar posteriormente a conclusiones. Estas preguntas pueden ir de lo más simple a lo más complejo y permiten al instructor detectar el tipo de grupo que tiene, así como verificar habilidades y conocimientos.

**Objetivos:**

- Propiciar la participación.
- Determinar el grado de conocimientos y aprendizaje del grupo.

**Tamaño y colocación del grupo:** es aplicable a grupos entre 6 y 60 participantes. El instructor se ubica frente al grupo.

**Tiempo:** el manejo de la técnica puede prolongarse entre 15 y 35 minutos, de acuerdo a la profundidad y características del contenido que se esté manejando.

**Materiales:** puede utilizarse rotafolio, pintarrón pizarrón para anotar paulatinamente los datos que vayan aportando las personas y que facilitarán las conclusiones. También puede emplearse el proyector de acetatos para presentar las preguntas,

sobres distribuidos entre los participantes conteniendo preguntas; papeles pegados debajo de las sillas conteniendo preguntas y respuestas, pegar las preguntas en las paredes, hacer que las personas formulen las preguntas en binas y realizar una competencia con ellas. También es posible realizar juegos como maratón, lotería, pelotita preguntona o domino con preguntas específicas del tema a tratar.

*Contenidos:* puede referirse a cualquier tipo de información que se desee reforzar y/o evaluar.

*Desarrollo:*

1. El instructor elige un tema para determinar el grado de dominio que los participantes deben poseer de él.
2. Prepara las preguntas sobre los aspectos más relevantes del tema.
3. Las preguntas deben de ir de lo simple a lo complejo, cuidando que las preguntas sean claras y susceptibles de ser contestadas en forma concisa.
4. El instructor ubicado frente al grupo, señala el tema y explica la forma en que será revisado.
5. El instructor elige quien deberá responder la primera pregunta, cuidando de reforzar la participación, para infundir confianza en el resto del grupo.
6. Una vez obtenida la respuesta, la puede enriquecer con comentarios adicionales, que él mismo proporcione o que aporte otra persona.
7. Distribuye las participaciones en la mayoría de las personas, sin seguir un orden lógico de participación, para mantener la atención de las personas.
8. Una vez agotadas las preguntas hace la conclusión del tema y proporciona retroalimentación al grupo sobre su desempeño.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El grupo participa de manera controlada.</li> <li>• Cuando se hacen preguntas concretas, no se lleva demasiado tiempo en las respuestas.</li> <li>• No demanda necesariamente materiales costosos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando la pregunta se dirige un participante en particular, éste puede sentirse inhibido.</li> <li>• En grupos numerosos, no todas las personas participan en</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve como una rápida evaluación interfase.</li> <li>• El instructor puede llevar las preguntas preparadas y utilizarlas en cualquier momento de la sesión.</li> <li>• Esta técnica sirve para iniciar un curso y determinar el nivel del grupo y como inicio de las sesiones subsecuentes como forma de repaso.</li> </ul> | <p>forma activa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las preguntas no están formuladas de manera correcta, pueden causar confusión en los participantes.</li> <li>• El abuso de esta técnica puede provocar monotonía.</li> </ul> |
|--|---|

Tabla 16. Ventajas y Desventajas de Interrogativa (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Cuando se detectan participantes tímidos, preguntar las cosas más sencillas.
- Cuando una persona no conteste en forma correcta, abra la pregunta al grupo para encontrar la respuesta.
- Prepare las preguntas con sus respuestas para aclarar desacuerdos y confusiones.
- Siempre agradezca la participación de las personas, independientemente de la calidad de su respuesta.
- Asegúrese de dar siempre la respuesta correcta.
- Cerciórese de crear un clima de confianza en el grupo, para que su expresión sea fluida.

### 3.11. MESA REDONDA

En esta técnica participa un grupo de personas especializadas en un mismo tema, que sostienen posiciones divergentes o contradictorias sobre él. Estos especialistas exponen ante el grupo sus diversos puntos de vista y sus actitudes basadas en hechos sobre el mismo tema o problema. La exposición se presenta en forma alternada, siguiendo la línea de discusión informal bajo la dirección de un moderador que guía el cauce temático de la discusión. Generalmente se elige un

secretario que se encargará de tomar notas de los puntos de vista expresados, las cuales facilitarán las conclusiones. Al término de las exposiciones, el grupo puede intervenir con preguntas concretas que no generen pugna o demanden largas aclaraciones por parte de los expositores.

**Objetivos:**

- Identificar las diversas formas en que se puede conceptualizar un tema.
- Conocer diferentes puntos de vista, soluciones y actitudes sobre un tema.
- Incrementar el interés del grupo hacia el tema tratado mediante la interacción de los participantes de la mesa.
- Pudiendo llegar a un acuerdo general, crear un ambiente informal de comunicación con el grupo.
- Dispersar responsabilidades sobre temas controvertidos.
- Determinar áreas de acuerdo o desacuerdo en un tema y llegar a conclusiones.
- Permitir la libre expresión de un grupo de especialistas.

**Tamaño y colocación del grupo:** es aplicable .en grupos numerosos, pero se recomienda que el grupo no exceda a 50 participantes, para dar oportunidad de intervención. El grupo de especialistas debe estar conformado por un grupo de 4 a 5 personas. Los especialistas y el moderador se ubican frente al grupo. El grupo puede ser colocado tipo escuela o auditorio:

**Tiempo:** se asignará de 10 a 15 minutos por cada expositor. Al término de todas las intervenciones, se dedican de 20 a 30 minutos para el interrogatorio. Es necesario considerar que dada la informalidad de la técnica, el tiempo podrá ser mayor; por ello, es conveniente que el moderador ejerza un control adecuado, procurando que la mesa redonda no se prolongue más allá de 90 minutos. Lo deseable es 60 minutos.

**Materiales:** se requiere una mesa con sus respectivas sillas y un salón espacioso donde se pueda colocar un pizarrón o pintarrón junto a la mesa. Además del equipo



audiovisual necesario para cada expositor. La mesa de los expositores y el moderador queda frente al grupo.

*Contenidos:* la técnica de mesa redonda permite profundizar el tema de que se trate y es útil para aquellos que requieren discusión crítica y experta antes de llegar a conclusiones. Los participantes deben contar con un mínimo de información sobre el tema, de manera que la discusión les quede clara y les amplíe sus conocimientos, así como despertar interés para aportar dudas y casos a los expertos.

*Desarrollo:*

1. El instructor determina el tema que se va a tratar con esta técnica.
2. Selecciona al grupo de especialistas que intervendrán. Los entrevista previamente para asegurar que poseen la actitud y los conocimientos necesarios.
3. Determina el objetivo y diseña el esquema de contenidos que desea cubrir con la intervención de los expertos.
4. Se reúne con los expertos y afina los detalles de sus intervenciones, motivándolos a sustentar sus propios puntos de vista.
5. Determina los apoyos didácticos necesarios para la intervención de cada uno de los especialistas.
6. Asegura la disposición del aula y el mobiliario.
7. Coloca a los especialistas de frente al grupo y él ocupa un sitio central para moderar la intervención de cada uno de ellos.
8. Nombra a un secretario para que haga anotaciones en el pintarrón cuando se le requiera.
9. Presenta a los especialistas. El orden de presentación será siempre de menor a mayor reconocimiento profesional.
10. Una vez que terminan de exponer cada uno sus puntos de vista acerca del tema en cuestión, se inicia la intervención de los participantes con sus preguntas, comentarios, casos, etc.

11. El instructor tomará las preguntas, las clasifica y les da lectura a cada una de ellas, mencionando para que especialista esté dirigida.
12. El instructor tomará nota de las principales ideas de cada expositor, presentando un resumen a manera de conclusión al finalizar; agrade la presencia de los expertos, así como las aportaciones de los participantes.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede utilizarse en grupos numerosos.</li> <li>• Proporciona al auditorio la oportunidad de conocer diferentes formas de conceptuar un mismo tema.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda una atención pormenorizada de las exposiciones por parte del moderador.</li> <li>• Si no se mantiene un ritmo dinámico en las presentaciones, puede caer en el tedio.</li> <li>• Al no permitir la discusión de la audiencia, el interés puede decaer.</li> </ul> |

Tabla 17. Ventajas y Desventajas de Mesa Redonda (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Debe permitirse sólo una intervención por cada expositor.
- Se debe planear la reunión con anticipación.
- Organizar los puntos de vista para que no suceda que de pronto, todos están de acuerdo sobre el tema.
- El moderador debe poseer la habilidad de controlar los tiempos, sin sacrificar el contenido de información proporcionada por los expertos.
- El moderador debe poseer capacidad de análisis y síntesis para llegar a las conclusiones al término de la reunión.
- El propio moderador debe conocer el tema con cierto grado de profundidad.
- El moderador debe ponerse de acuerdo con los expertos sobre la manera en que indicará que su tiempo se ha terminado.
- En caso de que la audiencia sea poco participativa, el moderador debe poseer la habilidad de generar preguntas y comentarios dirigidos a los expertos.

### 3.12. PANEL

Es una técnica de participación informal donde un grupo de especialistas en un tema dialogan o conversan libremente entre sí frente a un grupo. Un moderador presenta a los miembros del panel y se desempeña como canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y controla el tiempo. Una vez finalizado el panel, el tema puede pasar al grupo, conducido por el moderador, y así se convierte en foro.

*Objetivo:*

- Conocer diferentes maneras de abordar un tema.
- Crear un clima de apertura y confianza sobre cualquier tema de interés.
- Fortalecer la capacidad de análisis, la expresión oral y el juicio crítico.
- Formular conclusiones en grupo.

*Tamaño y colocación del grupo:* el equipo de especialistas normalmente se conforma con un grupo de 4 a 6 personas. Para favorecer la participación se recomienda que la audiencia no exceda de 40 participantes. El moderador y los especialistas se colocan frente al grupo.

*Tiempo:* el tiempo total máximo para el desarrollo del panel es de 60 minutos, considerando 30 minutos para la conversación de los especialistas y 30 minutos para la participación del grupo y las conclusiones.

*Materiales:* se requiere una mesa grande con sillas para colocar a los especialistas y al moderador, dentro de una sala espaciosa donde el grupo pueda colocarse cómodamente sentado. Se pueden utilizar apoyos didácticos como acetatos, rotafolio, pintarrón, películas, dispositivas.

*Contenidos:* pueden manejarse en el panel todo tipo de información teórica básica, entendiendo que se abordará sólo de manera superficial o explicativa, dada la informalidad de la técnica. El grupo debe poseer los conocimientos fundamentales

para comprender los puntos de vista, opiniones o experiencias particulares de cada ponente y encontrar sentido a las preguntas formuladas por el moderador.

*Desarrollo:*

1. El moderador selecciona un tema de interés para el grupo cuyo contenido se preste a discusión y crítica y sobre el cual los participantes tengan conocimiento básico previo.
2. Plantea los objetivos que desea alcanzar con la discusión de los especialistas. Elabora un esquema de los aspectos que se van a discutir, que provean en su conjunto un panorama completo del tema o problema.
3. Reúne a un grupo de 4 a 6 especialistas, con los que determina el tema, la hora, el sitio y los objetivos.
4. Determina los apoyos didácticos que serán necesarios para cada especialista.
5. Asegura el salón donde será el panel.
6. Elabora un guion de planteamientos, preguntas y aspectos específicos que requiere abordar.
7. Presenta a los panelistas, el tema, cita los objetivos, explicando la mecánica de la técnica, destacando los tiempos con que se cuentan para cada fase.
8. Realiza un planteamiento general del tema o una pregunta, donde cualquiera de los especialistas puede tomar la palabra para exponer sus ideas.
9. Se establece un diálogo coordinado de los especialistas, poniendo cuidado en que no se pierda el objetivo, pero estimulando a la participación de todos los especialistas.
10. Al finalizar el tiempo previsto para la intervención de los especialistas, se invita al grupo a realizar preguntas y comentarios sobre lo expuesto.
11. La discusión general es coordinada por el moderador, quien la mantiene en el tema, al aclarar, incluir y resumir las ideas del grupo con lo expuesto por los especialistas. El moderador debe controlar la discusión para que se aproveche el tiempo, jerarquizando y clasificando las preguntas.

12. Al final del interrogatorio y la discusión del grupo, el moderador pide a un secretario que anote en el pizarrón las ideas vertidas durante todas las intervenciones y el interrogatorio.
13. Con estos datos, el moderador y el grupo formulan las conclusiones procurando llegar a una síntesis de aspectos convergentes y divergentes sobre el tema.

Tabla 18. Ventajas y Desventajas de Panel (elaboración propia).

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite el enriquecimiento de la experiencia personal de los participantes al escuchar varios aspectos de un tema.</li> <li>• Favorece un ambiente informal y de confianza.</li> <li>• No tiene estructurados los tiempos y el orden de presentación de los especialistas.</li> <li>• El moderador decide a cuál de los ponentes dirige la pregunta, o si la plantea en forma abierta para que sea contestada de manera espontánea por cualquiera de los especialistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de los especialistas es poco profunda.</li> <li>• Requiere una cuidadosa selección de los especialistas.</li> <li>• Los participantes no reciben información impresa para poder repasar lo expuesto y discutido.</li> <li>• Se puede generar un ambiente rígido, al coartar las participaciones del grupo.</li> <li>• En algún momento se pueden radicalizar los comentarios del público o de los especialistas.</li> <li>• Puede crearse confusión, hostilidad y no llegar a conclusiones.</li> </ul> |

*Recomendaciones:*

- Los especialistas, además de ser expertos en el tema, deben poseer facilidad de palabra, claridad de pensamiento e ingenio y sentido del humor.
- Utilizar la técnica como estímulo para desarrollar un contenido determinado.
- Emplear material gráfico que permita seguir de manera visual algunos de los planteamientos.
- Solicitar apoyo de edecanes para que estén en contacto con el público y su necesidad de expresar sus ideas.
- Usar tarjetas para que los participantes escriban sus preguntas o comentarios y las hagan llegar a la mesa de panelistas.

### 3.13. SEMINARIO

En esta técnica la actividad se centra básicamente en el grupo. Donde, bajo la guía del instructor y a través de sesiones planificadas, el grupo investiga, busca información, expone puntos de vista, reflexiona sobre problemas y confronta criterios. Se recurre para ello a fuentes originales de información. Se lleva a cabo en un ambiente de ayuda recíproca con el fin de llegar a conclusiones sobre un tema.

*Objetivos:*

- Lograr un conocimiento completo y específico sobre un tema.
- Ayudar a los participantes a que aprendan a aprender.
- Propiciar la participación de todo el grupo y abordar inquietudes intelectuales.
- Buscar y discutir información en conjunto.
- Profundizar en los datos y confrontar los puntos de vista.

*Tamaño y colocación del grupo:* se recomienda un grupo entre 6 y 15 participantes, en grupos mayores de 15 o menores de 6, la tarea se obstaculiza. Los participantes deben ser personas interesadas en el tema y con hábitos de estudio que les permita investigar, analizar y elaborar juicios críticos sobre los temas que serán tratados, además de mantener esta conducta a lo largo del número de sesiones programadas. Los participantes se sientan en círculo.

*Tiempo:* el programa de sesiones se elabora de tal forma que la duración de cada sesión sea como máximo de 120 minutos como máximo y un mínimo de 60 minutos. Esta duración permite que la discusión llegue a su clímax y puede llegarse a conclusiones.

*Materiales:* el seminario no exige ningún tipo de material en especial, puesto que la actividad principal es la discusión, pero se apoya de los escritos que presenta cada

participante sobre el tema; también es conveniente tener un pintarrón, hojas blancas.

*Contenidos:* en la técnica de seminario se puede manejar información de tipo teórico y aquella que sea posible localizar en lugares públicos, tales\_ como archivos nacionales, hemerotecas, pinacotecas o bibliotecas, así como información cuyo tratamiento permita la difusión y localización por medio de la investigación documental.

*Desarrollo:*

1. El instructor se ponen de acuerdo con los participantes sobre el tema que se va a abordar. Se divide el tema en sub temas, que serán revisados en las sesiones siguientes. Tanto el instructor como los participantes proponen bibliografía y fuentes de información.
2. Se aclara que el seminario se llevará a cabo a lo largo de varias sesiones, en las cuales se expondrán, comentarán, analizarán y discutirán diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.
3. El instructor se desempeña como un coordinador, guía, moderador y en ocasiones formula las conclusiones finales de cada sesión. Sin embargo, es deseable que esto lo realicen los propios participantes.
4. Los participantes deben realizare un resumen de lo que investigaron, de tal modo que cada uno de los participantes cuente con una copia del resto de sus compañeros, y al final del seminario, cuenten con una buena cantidad de información variada sobre un mismo tema.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite analizar un tema desde diferentes perspectivas.</li> <li>• Compromete al grupo a participar activamente durante todas las sesiones.</li> <li>• Provoca conductas autogestivas.</li> <li>• Su costo es bajo.</li> <li>• No requiere de material especial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La realización de la sesión defiende del grupo, tanto por su presencia como por la calidad y cantidad de información presentada.</li> <li>• Si los hábitos de estudio de la mayoría de los participantes no están relacionados con la investigación y la lectura crítica de</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No reclama ningún espacio físico determinado.</li> <li>• En pocas horas se revisa una gran cantidad de información.</li> </ul> | <p>textos, el seminario puede centrarse en la participación de una o dos personas.</p> |
|---|--|

Tabla 19. Ventajas y Desventajas de Seminario (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- El instructor debe elegir bibliografía y fuentes documentales variadas y suficientes para los temas seleccionados.
- Señalar el contenido de la sesión con tiempo para que el grupo se prepare.
- Orientar las preguntas de los participantes para que sean resueltas por el grupo mismo.
- Determinar la cantidad y calidad de la información esperada para cada sesión.
- Es necesario proponer algunos ejercicios orientados a modelar la conducta y actitud participativa del grupo.
- Es recomendable aplicar fuentes de energía durante las sesiones, para volver a captar la atención de los participantes.

### 3.14. DEMOSTRATIVA

Consiste en que el instructor ejecuta una tarea y la explica detalladamente para que posteriormente los participantes (observadores) la realicen.

*Objetivos:*

- Ubicar a los participantes en una situación real de trabajo.
- Aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz.
- Posibilitar la adquisición y el desarrollo de una habilidad motora.

*Tamaño y colocación del grupo:* esta técnica abarca el área psicomotriz y cognitiva. Se considera que el número adecuado de participantes es de 1 a 20. El instructor



se coloca frente a los participantes, de manera tal que todos tengan oportunidad de observar en forma adecuada las ejecuciones que se realizan.

*Tiempo:* el tiempo está en función de la tarea que se va realizar.

*Materiales:* los materiales a utilizar estarán conformados por los aparatos u objetos que serán estudiados.

*Desarrollo:*

1. Se prepara el material didáctico y se verifica su buen estado.
2. El instructor se ubica frente a los participantes y maneja la agenda de los cuatro pasos: I) explicó; II) demuestro; III) dejo que practiquen; IV) retroalimentación el desempeño. Inicia con la explicación teórica de la tarea en cuestión, destacando la importancia que tiene su buen funcionamiento.
3. Demuestra la manera en que debe realizarse el proceso, paso por paso, explicando y detallando cada fase.
4. Pide a los participantes que ejecuten la acción.
5. Verifica que todo se haga en forma correcta, de manera que pueda fortalecer las ejecuciones bien realizadas y corregir los errores.
6. Los participantes vuelven a realizar la tarea para verificar el completo dominio de la técnica.

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el grupo participa en forma activa.</li> <li>• Hay verificación del aprendizaje, ya que las personas pueden percibir en ese mismo momento si pueden o no realizar la tarea.</li> <li>• Permite retroalimentación inmediata sobre lo aprendido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de participantes debe ser reducido.</li> <li>• Se necesitan recursos para ejecutar la práctica en número suficiente para que todas las personas puedan practicar.</li> <li>• Se debe tener pleno dominio del manejo del equipo o herramienta que se va a demostrar. Requiere un nivel de expertez.</li> </ul> |

Tabla 20. Ventajas y Desventajas de Demostrativa (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Tener preparado el material y el equipo suficiente y adecuado.
- Asegurar la buena visibilidad de todos los participantes.
- Procurar participación de todas las personas.
- Asegurar que los participantes que no lleven la misma velocidad del resto del grupo, alcancen el nivel de desempeño de sus compañeros, sin herir sus sentimientos, involucrando a las personas que van más adelantadas para que presten ayuda.

### 3.15. TORMENTA DE IDEAS

En esta técnica, los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones novedosas.

*Objetivos:*

- Desarrollar la imaginación creadora, fomentar el juicio crítico sobre algunos problemas o situaciones.
- Promover la búsqueda de soluciones.
- Facilitar la colaboración de todos los participantes, con autonomía y originalidad.

*Tamaño y colocación del grupo:* se considera como número óptimo de participantes entre 5 y 30 personas. No se requiere una distribución especial por parte de los participantes, lo esencial es que estén colocados de tal manera que todos tengan buena visibilidad del lugar en donde se escribirá la información y que alcancen a escuchar las aportaciones que se van realizando.

*Tiempo:* el tiempo va de 15 a 25 minutos, dependiendo del número de participantes.

**Materiales:** se requiere un espacio para escribir las ideas que surjan; se puede emplear rotafolio, pintarrón o pizarrón.

**Contenidos:** con esta técnica se pueden manejar contenidos de tipo teórico que permitan efectuar un análisis detallado, hasta llegar a la esencia del tema que se trate.

**Desarrollo:**

1. El instructor precisa el problema que se va a tratar y explica el procedimiento y las reglas mínimas que han de sugerirse dentro del clima informal básico.
2. Los participantes expondrán sus puntos de vista, sin restricciones de ningún tipo.
3. Es importante que las personas anoten primero en forma individual todas las ideas que tienen con respecto al problema en cuestión, para que una vez iniciada la ronda de participaciones, éstas sean fluidas.
4. Una vez expuestas todas las ideas, se analiza con sentido crítico y realista la consistencia y utilidad de éstas, seleccionando las más valiosas a consideración del grupo.
5. El instructor hace un resumen y junto con todos los participantes extrae las conclusiones.

Tabla 21. Ventajas y Desventajas de Tormenta de ideas (elaboración propia).

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula la participación y la creatividad.</li> <li>• Permite llegar a conclusiones en poco tiempo.</li> <li>• Las conclusiones generales se obtienen con base en la aceptación por consenso del grupo.</li> <li>• Permite conocer diferentes puntos de vista.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere un conductor con experiencia.</li> <li>• No abarca el área psicomotriz.</li> </ul> |

**Recomendaciones:**

- La técnica debe realizarse en un ambiente tranquilo, cómodo, sin interferencias ni alguna otra variable que pueda interrumpir la técnica.

- El moderador debe evitar imponer su criterio.
- El moderador ha de contar con un ayudante para que vaya escribiendo las ideas que el moderador le indique, sin que él descuide su contacto con el grupo.
- Cuidar que el secretario no rebase al moderador en su decisión de hacer anotaciones que no le han sido indicadas.
- Cuando hay poco tiempo es recomendable utilizar el voto democrático para llegar a conclusiones.

### 3.16. REJILLA

La dinámica de esta técnica pretende que la información que se comunica al grupo se extienda hacia todos sus miembros. Cada elemento del equipo deber tener claro el comentario que hizo la totalidad del grupo. Al utilizar esta técnica se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible y al mismo tiempo, que aprenda a analizar, sintetizar y compartir la información.

*Objetivo:* aprovechar los conocimientos y las experiencias de personas con diferentes formaciones.

*Tamaño y colocación del grupo:* el grupo se divide en equipos, según sea el número de personas y extensión del tema seleccionado. Por ejemplo, con 36 personas, se forman 6 equipos.

*Tiempo:* 90 minutos divididos en 3 fases.

*Desarrollo:*

1. El coordinador expone el tema o problema que se va a tratar. El grupo se divide en equipos, en los que cada persona tendrá un número.

2. El instructor prepara con anticipación una rejilla donde se muestre la forma en que van a quedar divididos los equipos, como se muestra en el ejemplo de la tabla 20.

|          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>A</b> | ELENA    | ROCIO    | RUBEN    | ALBERTO  | PILAR    |
| <b>B</b> | RICARDO  | CECILIA  | SERGIO   | VICENTE  | JORGE    |
| <b>C</b> | ROSA     | RENE     | ALBA     | KARINA   | ESTELA   |
| <b>D</b> | LAURA    | HUGO     | GERMAN   | DANIELA  | ANTONIO  |
| <b>E</b> | DIEGO    | IGNACIO  | ANDREA   | ISABEL   | ERNESTO  |

Tabla 22. Ejemplo de rejilla (elaboración propia).

3. Como se aprecia en la rejilla tenemos equipos por números y equipos por letras.
4. Se proporciona la información que será analizada y se les pide que trabajen primero los equipos alineados en forma vertical (1, 2, 3, 4 y 5).
5. Se les pide que tomen notas de todos los comentarios que se hagan en su equipo.
6. En una segunda fase, hacen equipos en forma horizontal (A, B, C, D y E), se les pide que analicen los comentarios y propuestas que cada persona trae consigo, producto de su trabajo con el primer equipo, así como llegar a una conclusión.
7. Nuevamente regresan a su equipo inicial y comenten si hubo cambios en su conclusión inicial. Se revisan los nuevos comentarios, las aportaciones y se concluye.
8. El instructor pide que se nombre a un coordinador para que exponga las conclusiones de su equipo.
9. El instructor las anota y junto con el grupo llega a una síntesis final del trabajo.

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aprovechan los conocimientos y experiencias de varios participantes.</li> <li>• Es posible confrontar y evaluar la participación de cada miembro sobre un hecho común y específico.</li> <li>• Promueve un ambiente informal y dinámico para la expresión de ideas.</li> <li>• Diversifica la responsabilidad.</li> <li>• Favorece la integración del grupo.</li> <li>• Refuerza el aprendizaje.</li> <li>• Se fortalecen las habilidades de análisis y síntesis, así como la habilidad de escuchar y expresarse verbalmente.</li> <li>• Sirve para evaluar actitudes, intereses u opiniones.</li> <li>• Permite ver las limitaciones y alcances de un tema.</li> <li>• Obtiene abundante información en poco tiempo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La sesión pueda ser aburrida si el tema no ofrece la posibilidad de crítica o si es superficial.</li> <li>• La participación puede decaer si los temas por discutir son muy sencillos o demasiado complejos.</li> <li>• Exige comprensión clara y precisa del tema, por parte de todas las personas.</li> <li>• Si los temas de discusión no son claros, se puede caer en una polémica y no llegar a conclusiones.</li> <li>• Al tener preparada la rejilla con anticipación, puede suceder que alguna persona se encuentre ausente y esto provoque cierto descontrol con la formación de los equipos.</li> <li>• Si no se tiene la suficiente experiencia, el instructor puede perder el control del grupo al realizar tres cambios de equipo.</li> </ul> |

Tabla 23. Ventajas y Desventajas de Rejilla (elaboración propia).

#### *Recomendaciones:*

- Si el grupo es menor a 25 participantes, deben reducirse los tiempos. Si el grupo es mayor de 40 debe extenderse el tiempo para las conclusiones.
- El esquema de discusión debe elaborarse atendiendo al objetivo, de la manera más clara y precisa posible.
- El instructor debe vigilar que las discusiones no se salgan del tema y que la técnica no rebase 90 minutos.
- Se debe elegir un tema de interés.
- El instructor, al llegar a las conclusiones, no debe señalar a un grupo como ganador o perdedor.
- Al hacer las divisiones, el instructor debe intentar diferentes formas, por ejemplo, por colores, notas musicales, nombres relacionados con el tema en cuestión, etc.

- El instructor debe tener la habilidad de rescatar la participación de cada persona o equipo.
- Debe hacerse la reflexión de que al interactuar con varias personas, el punto de vista individual puede variar en su contenido, extensión, profundidad e incluso de dirección.

### 3.17. PHILLIPS 66

Esta técnica se denomina así por el apellido de J. Donald Phillips, quien la describió y divulgó en la Universidad de Michigan, en Estados Unidos de América. Implica dividir a un grupo en equipos de seis personas. Cada equipo discute un tema o pregunta durante 6 minutos, para llegar a una conclusión final. Permite una atmósfera informal que facilita la comunicación y participación del grupo; es un procedimiento rápido para llegar a un acuerdo. Esta técnica ofrece mejores resultados en la medida que el nivel cultural de los participantes es mayor.

#### *Objetivos:*

- Estimular la comunicación y participación de todo el grupo en un clima informal, aunque el grupo sea numeroso.
- Contrarrestar el aburrimiento, la fatiga y la rutina en reuniones prolongadas que tienden a estancarse.
- Facilitar la confrontación de ideas y puntos de vista.
- Motivar y enriquecer la actividad y participación de los integrantes del grupo
- Determinar el nivel de información que poseen los participantes sobre un tema.
- Evaluar en pocos minutos alguna actividad colectiva desarrollada previamente: mesa redonda, conferencia, película o experimento.
- Obtener opiniones y sugerencias de un grupo sobre un tema o una situación dada.

- Utilizar óptimamente el tiempo centrándose en el asunto de que se trate, reforzando el aprendizaje, escuchando otras opiniones y a través de la síntesis de la información.

*Tamaño y colocación del grupo:* el número de participantes debe ser de 6 y múltiplo de seis, hasta 36; teniendo equipos de seis personas cada uno. El número puede ser mayor, pero en ese caso deberán tomarse precauciones en cuanto a tiempo e información proporcionada para análisis. Los equipos se distribuyen en la sala de manera que puedan hablar entre ellos sin interrumpirse.

*Tiempo.* En total, la técnica se prolonga aproximadamente 30 minutos, divididos de la siguiente manera:

- |                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| - Instrucción y formación de grupos | 4 minutos.  |
| - Desarrollo de la tarea            | 6 minutos.  |
| - Exposición de conclusiones        | 10 minutos. |
| - Síntesis del instructor           | 5 minutos.  |

*Materiales:* requiere un salón amplio con mesas y sillas móviles. Pizarrón, pintarrón, hojas de rotafolio. Tarjetas de trabajo para proporcionar por escrito la pregunta que deberá ser contestada o el planteamiento del problema.

*Contenidos:* la información que se puede manejar por medio de esta técnica es el resultado de la discusión o presentación previa de un problema o un tema específico. Se analiza un problema susceptible de ser dividido lógicamente en partes, que son asignadas a diferentes equipos. El tema por tratar o las preguntas deben ser específicas y evitar la polémica. Deben determinarse en tal forma que se llegue una respuesta concluyente.

*Desarrollo.* El instructor:

1. Determina el tema o temas que se van a abordar, previendo que los participantes tengan conocimiento de éstos.
2. Elabora las preguntas para cada equipo.
3. Ubica a los participantes en el tema y explica el procedimiento de la técnica, especificando que son seis minutos, porque cada integrante.



| VENTAJAS   | DESVENTAJAS  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la obtención de conclusiones en poco tiempo.</li> <li>• Su costo es mínimo.</li> <li>• Propicia la participación de todo el grupo.</li> <li>• Se establece comunicación entre los participantes.</li> <li>• Refuerza el aprendizaje de un tema mediante el conocimiento de diferentes puntos de vista (autogestión).</li> <li>• Facilita la integración del grupo.</li> <li>• Puede usarse como evaluación después de haberse expuesto un tema.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el instructor no conoce bien la técnica, esta pierde su objetivo.</li> <li>• No permite profundizar en un tema.</li> <li>• Se requiere conocimiento previo sobre el tema que se va a discutir.</li> <li>• No funciona en temas que causen polémica.</li> <li>• El número total del grupo debe ser múltiplos de 6.</li> </ul> |

Tabla 24. Ventajas y Desventajas de Phillips 66 (elaboración propia).

*Recomendaciones:*

- Utilizar el cronómetro y que este sea visible para todos los participantes, así como ser estricto en el manejo del tiempo.
- Emplear esta técnica después de alguna información que requiera análisis.
- Hacer un ensayo para que los participantes entiendan el desarrollo de la técnica y todos participen en el tiempo que se les asigna (1 minuto por participante).
- El instructor ha de supervisar el trabajo de los equipos y retomar las aportaciones.
- Asignar a una persona la tarea de anotar las conclusiones que el instructor le indique.

### 3.18. ACUARIO

Esta técnica debe su nombre a la colocación que se hace de los participantes, quienes forman tres triángulos. Los integrantes del triángulo interior se llaman peces; los del segundo, se llaman retroalimentadores, y los del tercer son llamados sintetizadores. Con esta técnica se facilita el conocimiento profundo de un tema

incluyendo retroalimentación y conclusiones sobre un tema. Se pueden formar círculos en vez de triángulos.

*Objetivos:*

- Propiciar el aprendizaje de un tema mediante el análisis y síntesis de una información.
- Profundizar en el conocimiento de un tema.
- Evaluar el grado de dominio que posee el grupo con respecto a un tema.
- Propiciar un ambiente informal para el análisis de un tema.

*Tamaño y colocación del grupo:* se considera como número óptimo de participantes entre 9 y 27. De no ser así, debe contarse con un número que sea múltiplo de 3, después de 9. Los participantes se ubican en triángulos concéntricos, de manera que cada pez tenga atrás de sí mismo un retroalimentador y detrás de éste exista un sintetizador. En caso de ser más personas, se pueden formar círculos, que permitan un mayor número de integrantes por cada nivel.

*Tiempo.* Un total de 50 minutos distribuidos de la siguiente manera:

- Análisis 15 minutos
- Retroalimentación 15 minutos
- Síntesis 10 minutos
- Conclusiones 10 minutos

*Materiales:* se requiere un salón amplio con sillas móviles. Debe disponer de pizarrón para visualizar la síntesis y las conclusiones.

*Contenidos:* con esta técnica pueden manejarse contenidos de tipo teórico que permitan análisis de sus componentes. Los participantes deber ejercer dominio sobre la información. Puede aplicarse a la realización de alguna tarea manual o tarea intelectual.

*Desarrollo:*

1. El instructor, de acuerdo con los participantes determina el tema que se va a tratar.

2. Se fijan los objetivos y los participantes se documentan sobre el tema.
3. El instructor divide al grupo en tres equipos (peces, retroalimentadores y sintetizadores).
4. Los coloca en triángulos concéntricos, cuidando que en cada pez tenga un retroalimentador y un sintetizador detrás de él.
5. Los peces inician. Cada pez cuenta con 3 minutos para expresar todo lo que sabe sobre el tema, así hasta que todos los peces hablen.
6. Posteriormente el instructor pide a los retroalimentadores que inicien. El retroalimentador debe agregar, confirmar o corregir la información que expresó su pez, cada retroalimentador hace lo mismo con la información de su pez.
7. Al último los sintetizadores deben hacer (cada uno), la síntesis de lo que dijeron su pez y su retroalimentador.
8. El instructor hace la síntesis de síntesis al terminar el ejercicio. En ocasiones puede delegar esta función a un participante.

Tabla 25. Ventajas y Desventajas de Acuario (elaboración propia).

| VENTAJAS  | DESVENTAJAS  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalece las habilidades de análisis y síntesis.</li> <li>• Favorece la integración del grupo.</li> <li>• Exige escuchar críticamente y expresar las ideas claras y breves.</li> <li>• Elabora una síntesis grupal de un tema.</li> <li>• Permite detallar la información.</li> <li>• Ofrece retroalimentación inmediata sobre el nivel de conocimiento que poseen las personas sobre un tema.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las personas hablan en voz baja o en forma poco clara, los demás pierden información e interés.</li> <li>• El número de participantes debe ser múltiplo de tres.</li> <li>• Exige habilidades de síntesis, análisis y observación por parte de los integrantes.</li> <li>• Todos los participantes deben dominar el tema.</li> </ul> |

*Recomendaciones:*

- Cerciorarse de que el grupo ha entendido claramente el procedimiento de la técnica las funciones que les ha tocado realizar.
- Delimitar claramente el tema a tratar.
- Si el número de participantes no es exacto, pueden fungir en la síntesis final.
- Cuidar los tiempos.

## CAPÍTULO 4. APOYOS DIDÁCTICOS

Los apoyos se eligen según las posibilidades reales de poder tener acceso a ellos. Los más frecuentes son:

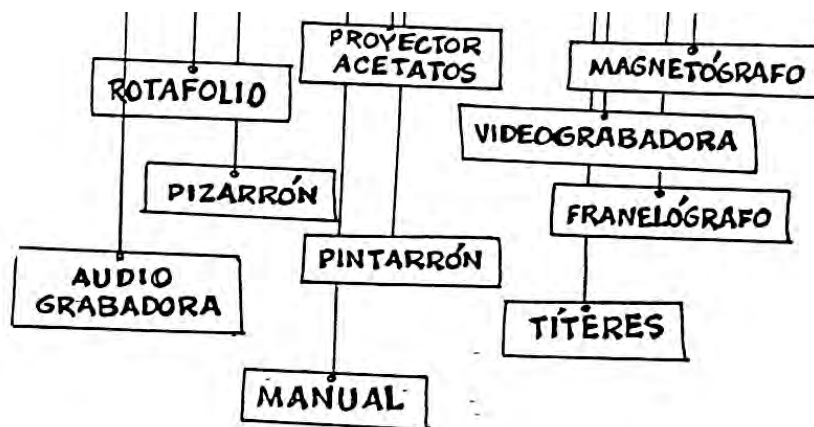


Figura 2. Apoyos didácticos.

- A) PIZARRÓN. Entre los materiales de uso directo, el más conocido y tradicional es el pizarrón. Este material forma parte del aula, no es en sí mismo un material visual, sino un vehículo que proporciona la oportunidad de adaptarlo a muchos usos visuales. Como en él no hay nada confeccionado, la persona que lo utiliza puede desarrollar toda su habilidad e imaginación para dar un significado visual, a medida que va explicando. El pizarrón sigue siendo un valioso apoyo para captar el interés del capacitando y su uso será más eficaz en la medida que se tengan presentes sus características.
- B) PINTARRÓN. Este recurso comparte en su mayoría los puntos con el pizarrón, por lo que únicamente revisaremos sus ventajas, desventajas y recomendaciones.
- C) MAGNETÓGRAFO. Entre los materiales de uso directo más versátiles se encuentra el magnetógrafo. Este instrumento pedagógico es conocido como pizarrón metálico, por estar construido con una lámina de hierro en la que es posible que se adhieren diversos materiales con imán, dichos elementos se nombran magnetogramas. La gran utilidad de este pizarrón reside en

combinar todos los usos del pizarrón, más los propios. Esta cualidad permite en uso más dinámico del material y propicia la iniciativa del facilitador en el desarrollo de los temas. Los materiales básicos del magnetógrafo son los magnetogramas, que casi siempre se presentan en cartulina con ilustraciones a base de imágenes o letreros cortos y dibujos. Cuando se necesita mostrar volumen de un objeto, se recurre a material de poco peso como el hule espuma, madera ligera o unicel.

- D) ROTAFOLIO. Es un apoyo de uso directo que permite presentar el proceso de un tema debido a que al rotar las hojas, el tema se va desarrollando, tratando los puntos básicos de un contenido sin cometer errores u omisiones. Es material básico para el rotafolio son las láminas secuenciales. Este tipo de láminas se caracteriza por presentar a través de varias imágenes un contenido desglosado que facilita la tarea de informar e instruir. Toda lámina en sí es un valioso material de uso directo elaborado en papel, con ilustraciones a partir de textos cortos, figuras concretas. Con este material es posible de que el instructor muestre en forma objetiva el contenido del tema. Así mismo, cualquier integrante del grupo puede manejar el material para verificar la secuencia o consultar en forma detenida elementos en las láminas. Para elaborar láminas secuenciales es necesario determinar los puntos clave de la información y plasmar en el menor número de láminas el contenido en forma clara y sencilla, destacando por medio del color los puntos básicos. El número de detalles que intervienen en una lámina se determina por la claridad del conjunto de elementos. Para ilustrar láminas podemos recurrir a dibujos, fotografías y recortes o combinar estos materiales aprovechando la yuxtaposición, que con diversos materiales facilita presentar en forma simultánea varios elementos y hacer comparaciones.
- E) MANUAL DE INSTRUCCIÓN. Es un acopio de información presentada en forma escrita, donde se presentan gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, ejercicios y cuadros sinópticos. Es de gran utilidad para apoyar las técnicas de enseñanza-aprendizaje, como lectura comentada y estudio

de casos. Sirve como material de consulta durante y después del curso. Las **especificaciones** para su elaboración son:

- *Portada*. En este apartado se debe poner el nombre de la empresa o institución, logotipo, título del material, nombre del autor y año en que fue realizado.
- *Portadilla*. Objetivo para los lectores a los que está dirigido y objetivo instruccional.
- *Páginas interiores*. Índice, introducción, objetivos específicos para cada tema, desarrollo de los temas, conclusiones y bibliografía o lecturas recomendadas.
- *Usos*. El manual de instrucción es de gran utilidad para el instructor y el participante. Sirve de guía para orientarlos respecto a la secuencia del curso.

F) FRANELÓGRAFO. Existen franelógrafos en diferentes tamaños y formas, hay de pared, caballete y escritorio. El más usual es el franelógrafo que funciona como pizarrón y sus dimensiones son aproximadamente de 1.50 x 1.20 mts. El color que franelógrafos deberá armonizar con el color de los franelogramas, cuidado de no abusar de las combinaciones, lo que puede provocar saturación en la información. El empleo del franelógrafo se adapta a cualquier nivel de enseñanza, su efectividad estará en relación con la habilidad y creatividad del facilitador. Una característica del franelógrafo es que permite la superposición de elementos, los cuales se colocan con facilidad.

G) MATERIAL GRÁFICO. Los materiales gráficos se dividen en:

- *Gráficas*. Que son representaciones de datos medibles y su función es presentarlos de manera clara y sencilla. Existen varios tipos de gráficas, como son: los pictogramas, barras, circular y lineal.
- *Diagramas*. Es un dibujo lineal cuya función es explicar las interrelaciones de un conjunto de factores.

- Caricaturas. Es una representación viva de una situación, para transmitir un mensaje o punto de vista, de una manera simbólica, sencilla y exagerada.
- Letreros y carteles. Su objetivo es transmitir información con vivacidad y economía. Su efectividad depende en gran medida de los colores, tamaño, material y distribución de la información.
- Mapas. Son representaciones gráficas, cuyo objetivo es ubicar una zona determinada dentro de un contexto. Existen diferentes tipos de mapas como son: geográfico, anatómico, arquitectónico, de ingeniería, de computación, de electrónica y de sistemas en general.
- Fotografías y recortes de revistas. Se pueden utilizar para elaborar carteles tridimensionales, si se coloca su base en un cartón grueso.

#### H) MODELOS TRIDIMENSIONALES. Se dividen en:

- Maquetas. Este tipo de modelos presenta a ojos del observador, elementos externos de una estructura de manera concreta y esquemática. Ayuda a la observación de grandes estructuras, que visualizadas en forma natural perderían relación los elementos que la conforman.
- Diagramáticas. Cuando los modelos estáticos se presentan con cortes transversales para la observación de estructuras internas, reciben el nombre de diagramáticas. Entre ellos se encuentran los modelos anatómicos.
- Simuladores. Son imitaciones del objeto real, capaces de reproducir deliberadamente el funcionamiento de un mecanismo con los elementos básicos de su estructura, normalmente respetando tamaño, color, material y forma aproximado al real.

#### I) TÍTERES Y MARIONETAS. Los títeres son un recurso utilizado en ocasiones para impartir algunas clases. Los conocimientos y conceptos son dramatizados por los personajes. Esta técnica fue muy utilizada por los misioneros, por ser una forma amable de transmitir información. El títere es un muñeco que normalmente tienen la cabeza y las manos de plástico, pero

pueden ser de cualquier otro material. El cuerpo es de tela y hueco, de tal manera que da posibilidad de introducir una mano para su manejo. La marioneta consiste en un muñeco hecho de tela y madera. Su manejo es a través de hilos, lo que posibilita el movimiento de extremidades. Tanto los títeres y marionetas requieren de una mampara para cubrir a las personas que los están manejando. La mampara puede ser tan sofisticada o sencilla como los recursos y el material lo permitan.

- J) AUDIO CASSETTES. El aprendizaje a través de imágenes y sonidos forma parte de proceso de enseñanza aprendizaje. Los medios auditivos, aunque son más abstractos que los visuales, resultan necesarios y prácticos. Los audio cassettes son cintas grabadas, que se reproducen en un aparato. La reproducción puede ser en grupo o individual.
- K) PROYECTOR DE EXPOSICIONES FIJAS. Cuando el movimiento de la imagen no es necesario para expresar una idea, el uso de una o varias transparencias, es un buen recurso. La transparencia se presta para hacer un examen minucioso de la información proyectada. La transparencia requiere de un proyector para ser reproducida sobre una pantalla. Los principales elementos son: fuente de luz, modificador de rayos luminosos que proceden de una fuente, un sistema que sirve para colocar la diapositiva que se va a proyectar, lente o juego de lentes.
- L) PROYECTOR DE ACETATOS. Es un aparato que normalmente cuenta con un espejo frontal, botón de enfoque, brazo, botón liberador, columna botón de cambio de lámpara, interruptor de lámpara, asa de transporte, plataforma, lentes de proyección y válvula de seguridad. Su función es proyectar material impreso en un acetato.
- M) USB (Bus Universal en Serie). Es un dispositivo de almacenamiento de datos que utiliza memoria flash para guardar información, conectar, comunicar y proveer de alimentación eléctrica entre computadoras, periféricos o dispositivos electrónicos.



Tabla 26. Ventajas, Desventajas y Recomendaciones de Apoyos Didácticos (elaboración propia).

| APOYO DIDÁCTICO |   |
|-----------------|---|
| PIZARRÓN        | <p><b>Ventaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es económico</li> <li>• Se encuentra en casi todas las aulas</li> <li>• Se pueden utilizar plantillas</li> <li>• Es versátil, pues se pueden utilizar fotografías, láminas, mapas y esquemas.</li> </ul> <p><b>Desventaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información no es permanente</li> <li>• Al escribir, se puede perder el contacto visual con el grupo</li> <li>• Es fijo</li> <li>• Si el participante no está en un buen ángulo, puede perder parte de la información debido a los reflejos y a la posición.</li> <li>• Es frecuente que el facilitador no maneje la organización de la información de manera adecuada.</li> <li>• El gis mancha ropa y manos.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un porta-gis, un borrador y una franela húmeda. Utilizar gises de colores para resaltar la información.</li> <li>• Utilizar dibujos y diagramas, no solamente letras.</li> <li>• Anotar la información de tal forma que al final quede un resumen del tema.</li> </ul>  |
| PINTARRÓN       | <p><b>Ventaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La superficie blanca permite que los colores resalten con facilidad. Se puede utilizar la pantalla</li> <li>• Motiva a la participación, debido a que es novedoso y es poco frecuente en la enseñanza tradicional</li> <li>• Ahorra hojas de rotafolio de manera sustantiva. Se pueden utilizar magnetogramas.</li> </ul> <p><b>Desventaja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se encuentra en cualquier sala de capacitación. Los marcadores no son económicos</li> <li>• Es de uso delicado, la superficie se maltrata con fragilidad, no se pueden utilizar pegamentos ni cintas adhesivas</li> <li>• Si se utiliza el marcador inadecuado, se inutiliza</li> <li>• Si la información permanece más de 24 hrs. después es difícil que se limpie completamente.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No emplear material adherible, porque al despegarlo daña la película que protege al pintarrón</li> <li>• Utilizar solo marcadores de tinta fugaz</li> <li>• No usar alcohol, jabón o fibras para su limpieza</li> <li>• Utilizar fotografías, planos y mapas a través de magnetogramas</li> <li>• Combinar varios colores para resaltar la información</li> <li>• Poner un aviso que indique el tipo de marcadores que deben utilizarse</li> </ul> |

**Ventaja**

- Existen en el mercado mapas, esquemas, letras y números magnetizados
- El facilitador puede diseñar material, de tal manera que le permita dosificar la información del tema
- La presentación de la información es dinámica, permite la movilidad de la información
- Los materiales de que pueden ser hechos los magnetogramas son diversos
- Los participantes pueden intervenir en la elaboración del material
- Se puede retomar la información cuantas veces sea necesario
- Causa buena impresión que el facilitador llegue con el material preparado
- El material puede ser utilizado en diversas sesiones
- Es un apoyo muy ilustrativo.
- Se cubre mucha información en poco tiempo.

**Desventaja**

- Se requiere de buena organización para presentar los magnetogramas en forma coherente y fluida
- Se requiere tiempo, dinero y creatividad para diseñar los magnetogramas
- No poder comprobar con anticipación la superficie que será utilizada con los magnetogramas
- No todos los pizarrones están imantados
- Dependiendo de cómo se maneje, puede llegar a provocar conductas demasiado receptivas en los participantes

**Recomendaciones**

- Organizar el material en el orden en que se irá presentando la información.
- Se sugiere marcar el reverso del material, indicando el momento adecuado de su presentación.
- Pedir a los participantes que ellos mismos elaboren el material, para aligerar la carga de trabajo facilitador
- Probar con anticipación el material en la superficie que será utilizado
- Debido a lo anterior, no utilizarlo en la primera sesión, sin antes comprobar su funcionamiento.
- Cuidar que el imán quede perfectamente bien adherido al material
- Cuidar que los imanes estén distribuidos de tal forma que sostengan el material.
- Una manera de que el grupo participe durante el curso, es que después de haber terminado la explicación y presentación de los magnetogramas quitarlos y solicitar los participantes que den la información, utilizando los magnetogramas adecuados.

**Ventajas**

- Permite organizar las ideas conforme a la dinámica y secuencia del pensamiento.
- Estimula y sostiene la atención de los capacitados
- Favorece el análisis y la síntesis de los contenidos informativos
- Evita divagaciones, redundancias y errores
- Proporciona el suspenso y el impacto psicológico
- Permite repetir la información cuantas veces sea necesario
- Es fácil de transportar y manipular dentro del aula
- No requiere de preparación técnica por parte del facilitador
- Es económico
- Casi todos los rotafolios tienen en una cara pizarrón y en el otra pintarrón
- Permite dosificar la información, al poder tapar con el cuerpo o poner una hoja blanca, para no distraer la atención de los participantes
- La información se puede utilizar en sesiones futuras.
- Resulta menos amenazante, para el participante, que el pizarrón
- Existen en el mercado portaplanos, parecidos a los que utilizan los arquitectos, con lo que se evita que las hojas de rotafolio se maltraten y se puedan transportar con facilidad
- Es un apoyo que hace participativo al grupo, cuando se reparten las hojas de rotafolio a varios equipos para que anoten información referente del tema.

**Recomendaciones**

- El tamaño ideal de las letras es entre 10 y 15 cm.

**Desventajas**

- Las hojas de rotafolio suelen maltratarse con facilidad
- Si no se colocan en el orden de presentación requerido, pueden causar distracción en los participantes al estar adelantado y regresando las notas
- Cuando ocurre un error, al corregirlo queda evidente el lugar de una falla
- Se utiliza en grupos pequeños (menores de 20 personas)

|                       |   |
|-----------------------|---|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No utilizar colores pastel como: rosa, amarillo y azul claro</li> <li>• Se recomienda utilizar colores visibles como: rojo, azul marino, negro, verde y morado</li> <li>• Se pueden poner mensajes. Por ejemplo: "Bienvenidos", "Felicidades", "Buen provecho".</li> <li>• Preguntar al participante que se encuentra a mayor distancia del rotafolio, si la información es visible</li> <li>• Pedir a los participantes que hagan lectura del contenido de las hojas de rotafolio</li> <li>• No apoyarse en el rotafolio, mientras se da alguna explicación.</li> </ul>   |
| MANUAL DE INSTRUCCIÓN | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prepara con anticipación, marcando prioridades del tema</li> <li>• Hace acopio de los datos cualitativos, se aprovecha para poner mensajes, datos estadísticos, ilustraciones, cuadros sinópticos, mapas, esquemas, etc.</li> <li>• Se puede hacer tan académico o coloquial, de acuerdo al estilo del instructor</li> <li>• Se puede anexar evaluación de enseñanza, global y por temas</li> <li>• El manual les queda como ejemplo a los participantes, de la manera en cómo se deben presentar los manuales</li> <li>• Permite prever el clima del curso, las-participaciones, las técnicas a utilizar y los apoyos</li> <li>• Si está bien diseñado, otro facilitador lo puede utilizar</li> <li>• Se le pueden dar diferentes presentaciones: engargolado, encuadernado, en carpeta, en folder o en disquete</li> <li>• Se puede personalizar y darle el nivel de aproximación que desea el facilitador. Por ejemplo: poner Lic. Julián Chávez o simplemente Julián</li> <li>• Se puede hacer tan superficial o tan profundo, de acuerdo al propósito que tenga el facilitador de depositar conocimiento en el participante</li> <li>• El índice permite ordenar la secuencia de los temas</li> <li>• Del manual se pueden derivar la implementación de otras técnicas como lectura comentada, corrillos, rejilla, debate dirigido, foro, estudio de casos, etc.</li> <li>• Permite ver el crecimiento del grupo. Por ejemplo, si se intercala una hoja blanca al final de cada tema y se le pide al participante que vaya escribiendo algo sobre el curso, el facilitador, sus compañeros o sobre sí mismo; la reflexión y la integración serán más profundas</li> <li>• Se pueden incluir fotocopias y acetatos</li> <li>• Es el apoyo por excelencia en la enseñanza programada</li> <li>• Es uno de los apoyos más económicos</li> <li>• El facilitador puede manejar la información en el orden que mejor le parezca</li> <li>• Se pueden entregar los manuales ante de que inicie el curso, durante el mismo o al final.</li> </ul> |

|                  |   |   |
|------------------|---|---|
| FRANELÓGRAFO     | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resulta atractivo para los participantes</li> <li>• Se puede construir con pocos materiales. Un bastidor de madera y un paño tenso resultan eficientes</li> <li>• Se puede manipular la información</li> <li>• Su manejo es sencillo</li> <li>• Se pueden utilizar letras, números, diagramas y figuras</li> <li>• Su uso es frecuente en la enseñanza</li> <li>• Se venden figuras y letras adheribles</li> <li>• Es económico</li> <li>• Se puede quedar fijo o volverse portátil</li> <li>• Puede crear dinamismo en una clase</li> <li>• Ayuda al análisis y síntesis de un tema</li> <li>• Muestra etapas de un proceso en forma clara y sencilla.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar al reverso de los franelogramas el orden en que deberán colocarse y al tema al que corresponden</li> <li>• Guardar en sobres los franelogramas por temas, para conservarlos y encontrarlos fácilmente</li> <li>• Cambiar las lijas o cintas adheribles de los franelogramas, para que no pierdan su adherencia</li> <li>• Para conservar en buen estado los franelogramas, es recomendable forrarlos de plástico, con esto se alarga la vida de los franelogramas.</li> </ul> | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es poco frecuente en salas de capacitación</li> <li>• La franela debe cuidarse para conservar su adherencia</li> <li>• Requiere de tiempo organizar la información</li> <li>• No es de fácil adquisición</li> <li>• Su poder visual es limitado a grupos pequeños</li> </ul>   |
| MATERIAL GRÁFICO | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden elaborar diseños gráficos de cualquier tema de interés para el facilitador</li> <li>• Existe material gráfico que se vende, de ciertos temas</li> <li>• Los participantes pueden colaborar en el diseño de materiales gráficos</li> <li>• Son ilustrativos</li> </ul>   | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son poco frecuentes</li> <li>• Requiere de tiempo para planear y elaborar el material</li> <li>• En el mercado se encuentran gráficos de temas muy específicos</li> <li>• No son prácticos para grupos mayores de 20 personas</li> <li>• Se maltratan con facilidad</li> </ul> |

|                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para su elaboración se puede utilizar material de desperdicio, como son los cartones, papeles, recortes de revistas, periódicos y fotografías</li> <li>• El material que se utiliza en su elaboración puede ser tan costoso o económico como lo desee el facilitador</li> <li>• Se puedan pegar en cualquier superficie</li> <li>• Se colocan y quitan con facilidad</li> <li>• Son fáciles de transportar</li> <li>• Permiten revisar la información</li> <li>• Si se cuidan, pueden volverse a utilizar</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una buena síntesis del tema</li> <li>• No saturarlo de información</li> <li>• Proporcionar a cada participante una réplica del material gráfico revisado.</li> <li>• Esta puede consistir en una fotocopia del mismo. De esta manera, el participante podrá seguir el curso de la explicación, aun cuando el material gráfico no le sea visible</li> <li>• Cuando ya no se utilizan, se debe cubrir la información para evitar a distracción de los participantes</li> <li>• Los materiales que se consideren reutilizables se les puede cubrir con plástico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de experiencia y habilidad por parte del facilitador para elaborarlos en forma clara y atractiva</li> </ul>   |
| <p>MODELOS TRIDIMENSIONALES</p> | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten identificar elementos y funciones de un objeto</li> <li>• Son dinámicos y atractivos</li> <li>• Dan una representación física y objetiva de un hecho real</li> <li>• En algunos casos ubican el tamaño, color dimensiones y funciones de un objeto</li> <li>• Permite la aplicación física y objetiva de un hecho real</li> <li>• Permite al participante identificar: su nivel de avance</li> <li>• Es ilustrativo, amable y atractivo</li> <li>• Se puede involucrar a los participantes en el diseño de algunos modelos</li> </ul>   | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es conveniente para grupos mayores de 15 personas</li> <li>• Si no existen suficientes modelos, algunos participantes no podrán observarlos o manipularlos</li> <li>• Si se pierde alguna pieza del modelo, éste deja de servir</li> <li>• Si no se establecen relaciones adecuadas, pueden crear ideas deformadas sobre el tamaño real</li> <li>• No son fáciles de conseguir</li> <li>• Algunos modelos por su especificidad son costosos</li> <li>• No son fáciles de elaborar</li> <li>• Existen pocos proveedores</li> </ul> |

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden utilizar diversos materiales en su elaboración</li> <li>• Generan creatividad</li> <li>• Adiestran en el funcionamiento de algunos mecanismos</li> <li>• Representan objetos a un tamaño adecuado para la observación y manipulación</li> <li>• Algunos se pueden armar y desarmar</li> <li>• En el caso de los simuladores, permiten el adiestramiento en condiciones de seguridad.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardarlos en bolsas de plástico y cajas</li> <li>• Realizar un inventario de las piezas de cada modelo</li> </ul> <p>Tener varios ejemplares de un mismo modelo</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se encuentran en salas de capacitación</li> <li>• Son frágiles</li> </ul>  |
| TÍTERES Y MARIONETAS | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un recurso atractivo e innovador</li> <li>• Puede ser económico</li> <li>• Se pueden volver a utilizar</li> <li>• Invita a las personas a participar</li> <li>• Se pueden manejar en diversos temas</li> <li>• Provoca creatividad</li> <li>• Dan la posibilidad de que los participantes hagan transferencia con los personajes</li> <li>• Se puede utilizar en grupos mayores de 20 personas</li> <li>• Capta la atención de los participantes</li> <li>• Es posible repetir la información cuántas veces sea necesario</li> <li>• Combinado con otros apoyos, enfatiza puntos medulares del tema</li> <li>• Aunado a la música, se aumenta su impacto y permanencia se la información</li> </ul> | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de habilidad para su manejo.</li> <li>• La elaboración exige tiempo, esfuerzo y dinero</li> <li>• Si se desea contextualizar el tema, debe contar con una escenografía</li> <li>• La elaboración del argumento y selección de diálogos, es una tarea que exige conocimientos y tiempo</li> <li>• Normalmente se necesita a más de una persona para su manejo</li> <li>• El aula debe ser espaciosa, para permitir montar el escenario y colocar a los participantes</li> <li>• Se debe llegar al aula por lo menos con una hora de anticipación para su montaje</li> <li>• Si el aula no tiene buena acústica, se puede perder mucha información</li> <li>• Si las personas que manejan a los muñecos no tienen buena dicción o tono de voz adecuado, también se perderá información</li> <li>• Se deben ensayar los diálogos y ademanes de los personajes</li> </ul> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se cuentan con un coordinador, es posible que se pierda el control del grupo.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un coordinador, para que apoye en el control del grupo y confirmación de cierta información</li> <li>• Es conveniente que se cuente con un rotafolio, para enfatizar puntos clave de la información revisada</li> <li>• Ensayar los diálogos y ademanes de los personajes, de preferencia donde se llevará a cabo la representación</li> <li>• No obscurecer totalmente la sala</li> <li>• No hacer representaciones prolongadas (más de 60 minutos).</li> </ul>   |   |  |
| <p>AUDIO CASSETTES</p>  | <table border="0"> <tr> <td data-bbox="358 682 836 1881"> <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son de fácil transportación</li> <li>• En casi todas las aulas existe un aparato reproductor de cintas</li> <li>• Su manejo es sencillo</li> <li>• El material se puede grabar y posteriormente perfeccionarlo</li> <li>• Es económico</li> <li>• Se puede reproducir con facilidad</li> <li>• La audición puede ser personalizada, utilizando audífonos</li> <li>• Existen en el mercado para curso específico como: ventas, idiomas, oratoria, relajación, etc.</li> <li>• Si alguna cinta empieza a deteriorarse se puede cambiar el contenido a otra cinta y así salvar la información</li> <li>• Se puede parar en cualquier momento y hacer comentarios</li> <li>• Los puede elaborar el facilitador o los participantes</li> <li>• Es un excelente apoyo para otros recursos</li> <li>• Provoca imaginación.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber manejar los aspectos motivadores del aprendizaje</li> <li>• Crear un ambiente propicio para la audición,</li> <li>• Si se combina con otro apoyo, da una buena secuencia</li> </ul> </td> <td data-bbox="836 682 1333 1881"> <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e imaginación del facilitador, para darle aplicación original</li> <li>• Cuando las cintas son utilizadas con mucha frecuencia, se deterioran rápidamente</li> <li>• Es sensible al calor, la humedad y el agua</li> <li>• Es frecuente que la cinta se enrede en el aparato reproductor</li> <li>• Es relativamente fácil borrar la información</li> <li>• Puede resultar insuficiente si no se combina con otros apoyos.</li> </ul> </td> </tr> </table> | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son de fácil transportación</li> <li>• En casi todas las aulas existe un aparato reproductor de cintas</li> <li>• Su manejo es sencillo</li> <li>• El material se puede grabar y posteriormente perfeccionarlo</li> <li>• Es económico</li> <li>• Se puede reproducir con facilidad</li> <li>• La audición puede ser personalizada, utilizando audífonos</li> <li>• Existen en el mercado para curso específico como: ventas, idiomas, oratoria, relajación, etc.</li> <li>• Si alguna cinta empieza a deteriorarse se puede cambiar el contenido a otra cinta y así salvar la información</li> <li>• Se puede parar en cualquier momento y hacer comentarios</li> <li>• Los puede elaborar el facilitador o los participantes</li> <li>• Es un excelente apoyo para otros recursos</li> <li>• Provoca imaginación.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber manejar los aspectos motivadores del aprendizaje</li> <li>• Crear un ambiente propicio para la audición,</li> <li>• Si se combina con otro apoyo, da una buena secuencia</li> </ul> | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e imaginación del facilitador, para darle aplicación original</li> <li>• Cuando las cintas son utilizadas con mucha frecuencia, se deterioran rápidamente</li> <li>• Es sensible al calor, la humedad y el agua</li> <li>• Es frecuente que la cinta se enrede en el aparato reproductor</li> <li>• Es relativamente fácil borrar la información</li> <li>• Puede resultar insuficiente si no se combina con otros apoyos.</li> </ul> |
| <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son de fácil transportación</li> <li>• En casi todas las aulas existe un aparato reproductor de cintas</li> <li>• Su manejo es sencillo</li> <li>• El material se puede grabar y posteriormente perfeccionarlo</li> <li>• Es económico</li> <li>• Se puede reproducir con facilidad</li> <li>• La audición puede ser personalizada, utilizando audífonos</li> <li>• Existen en el mercado para curso específico como: ventas, idiomas, oratoria, relajación, etc.</li> <li>• Si alguna cinta empieza a deteriorarse se puede cambiar el contenido a otra cinta y así salvar la información</li> <li>• Se puede parar en cualquier momento y hacer comentarios</li> <li>• Los puede elaborar el facilitador o los participantes</li> <li>• Es un excelente apoyo para otros recursos</li> <li>• Provoca imaginación.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber manejar los aspectos motivadores del aprendizaje</li> <li>• Crear un ambiente propicio para la audición,</li> <li>• Si se combina con otro apoyo, da una buena secuencia</li> </ul> | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e imaginación del facilitador, para darle aplicación original</li> <li>• Cuando las cintas son utilizadas con mucha frecuencia, se deterioran rápidamente</li> <li>• Es sensible al calor, la humedad y el agua</li> <li>• Es frecuente que la cinta se enrede en el aparato reproductor</li> <li>• Es relativamente fácil borrar la información</li> <li>• Puede resultar insuficiente si no se combina con otros apoyos.</li> </ul>   |   |  |



|                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
|                                 | Mientras se utiliza este apoyo, el facilitador debe permanecer en la sala para cualquier aclaración del contenido Interrumpir la cinta cuando sea necesario un comentario.   |  |
| PROYECTOR DE EXPOSICIONES FIJAS | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador controla la aparición de las diapositivas</li> <li>• Los participantes ven con facilidad lo que se proyecta en la pantalla</li> <li>• Permite que el facilitador tenga secuencia y fluidez en su exposición</li> <li>• Las transparencias son relativamente económicas</li> <li>• Su cuidado y mantenimiento son mínimos</li> <li>• Las transparencias pueden ser utilizadas en diversos temas</li> <li>• Si se tiene cuidado en su manejo, las transparencias son de vida prolongada</li> <li>• Su transportación y manejo es sencillo</li> <li>• Se puede trabajar en semi obscuridad</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardar en cajas las diapositivas, para protegerlas y tenerlas archivadas por temas</li> <li>• No tocar con las yemas de los dedos las diapositivas, para evitar que se maltraten</li> <li>• Probar las diapositivas, para evitar colocarlas al revés o que están en desorden</li> <li>• Apagar el proyector cuando se están extendiendo las explicaciones, para evitar el sobre calentamiento</li> <li>• Contar con una extensión de 3 metros</li> <li>• Cuidar el sonido del proyector</li> <li>• No exponer las diapositivas al calor, humedad, agua y polvo</li> <li>• No saturar la información escrita de las diapositivas</li> </ul> | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando el proyector no cuenta con control remoto, el instructor debe permanecer todo el tiempo junto al proyector, o bien, depender de un coordinador que lo auxilie en el cambio de las diapositivas</li> <li>• Se requiere de cierto tiempo y equipo para elaborar las diapositivas</li> <li>• Hay que permitir que el proyector se enfríe</li> <li>• Requiere de cierto tiempo y equipo para elaborar las diapositivas</li> <li>• En ocasiones hay que utilizar más de un carrusel</li> <li>• El abuso de este apoyo provoca aburrimiento y cansancio en los participantes</li> <li>• Si se está trabajando con un proyecto viso/sonoro, es necesario sincronizarlo bien.</li> <li>• Las diapositivas son susceptibles de doblarse, decolorarse o mancharse</li> <li>• El enmarcado de las fotografías es relativamente costoso depende de la energía eléctrica</li> </ul> |

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar la información en cuadros sinópticos y esquemas</li> </ul>  |   |
| PROYECTOR DE ACETATOS | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de uso frecuente en casi todas las aulas de capacitación</li> <li>• Se puede detener la exposición con oportunidad y apagar la proyección, de acuerdo al clima que exista en el grupo</li> <li>• Existen modelos portátiles y ligeros</li> <li>• Se puede proyectar en cualquier superficie blanca y lisa</li> <li>• Existen modelos que tienen dos lámparas, lo cual permite darles otros usos, colocándoles una pantalla de cristal líquido</li> <li>• Se puede utilizar la computadora para elaborar los acetatos</li> <li>• Los acetatos son ligeros y fáciles de conseguir</li> <li>• Existen carpetas especiales para guardar y archivar los acetatos</li> <li>• Se pueden fotocopiar los acetatos</li> <li>• Se pueden utilizar diferentes colores en los acetatos</li> <li>• Con una hoja blanca, se puede enmascarar la información que no desea proyectar en ese momento.</li> </ul> <p><b>Recomendaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener focos de repuesto</li> <li>• Llevar una extensión.</li> <li>• Tener los acetatos preparado en el orden que se van a usar</li> <li>• Poner una hoja entre cada acetato para evitar se maltraten por la fricción</li> <li>• Utilizar un señalador para centrar la atención sobre la información que se desea transmitir</li> <li>• Utilizar hojas blancas para- cubrir la información que aún no se desea exponer</li> <li>• No incluir demasiada información en los acetatos</li> <li>• Antes de iniciar la sesión, probar el proyector y enfocarlo correctamente</li> <li>• Si el facilitador no desea permanecer junto al proyector, ponerse de acuerdo con su coordinador para que lo auxilie en el cambio de acetatos</li> </ul> | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyector es costoso</li> <li>• Su manejo es delicado</li> <li>• Algunos modelos son difíciles de transportar</li> <li>• Su mantenimiento es costoso</li> <li>• Los focos se funden con frecuencia</li> <li>• Su colocación debe ser estratégica, para no estorbar a los participantes</li> <li>• Si el acetato permanece mucho tiempo bajo el calor, se deforma</li> <li>• Los acetatos requieren de marcadores especiales</li> <li>• Si los acetatos no se archivan correctamente, se maltratan con facilidad.</li> </ul> |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es necesario que la sala quede completamente a oscuras</li> <li>• No abusar de este recurso, pues provoca cansancio en los participantes</li> <li>• En los acetatos se puede utilizar la técnica de sombras. Esto se logra con figuras de cartón, causando un efecto de teatro de sombras. Por ejemplo, se recorta una silueta humana, un árbol, una flor, etc. Se le pega a la figura un palito delgado y el facilitador la puede mover a su gusto.</li> </ul> |   |
| USB | <p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de tamaño pequeño y fácil de llevar</li> <li>• Tiene gran capacidad de almacenamiento</li> <li>• Puede contener desde archivos de texto hasta música o video</li> <li>• Se consigue fácilmente y a costos accesibles</li> <li>• Permite guardar o borrar información un sinnúmero de veces.</li> </ul>   | <p><b>Desventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es susceptible a contener y transportar virus</li> <li>• Los equipos de cómputo más antiguos no reconocen estos dispositivos o no tienen el puerto conector</li> <li>• Es fácil de perder</li> <li>• Es fácilmente desechable</li> </ul> |

## CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

### 5.1. EVALUACIÓN DEL PROCESO

La evaluación es una de las fases más importantes del sistema de enseñanza aprendizaje propuesto. La llevamos a cabo de diferentes formas y en diferentes momentos del proceso.

Se refiere a verificar el grado de avance que el estudiante alcanza en el manejo y conocimiento de información, conceptos, teorías, modelos, sistemas y técnicas; así como capacidad de memoria, síntesis, análisis, abstracción, lenguaje verbal, escrito y creativo.

Evaluamos de diferentes maneras, una de ellas es a través de aplicar un pretest-postest, lo cual nos permite verificar los conocimientos del estudiante antes y después de expuesto un tema; de esta forma queda evidencia del grado de avance que tiene el alumno con respecto a una información y nos permite llevar un registro cuantificable de cada participante.

También evaluamos esta área a través de la presentación de sus manuales, en donde enfocamos nuestra atención en los siguientes aspectos: profundidad de los conceptos presentados, cantidad de información compendiada y sintetizada en forma adecuada, cantidad y calidad de ejemplos, actualidad de la información presentada, habilidad para manejar el lenguaje escrito y gráfico, creatividad para diseñar el manual (material utilizado, conocimiento de diferentes programas de computación economía en su elaboración, uso de dibujos, viñetas, gráficas y tablas), cadencia del texto, análisis y conclusión de la información, bibliografía

recomendada y forma en que se realizan las citas bibliográficas, así como el tipo de asesoría profesional en la que se apoyaron para realizar su trabajo.

Evaluamos el manejo de la información durante la exposición. En este momento, evaluamos: dominio del tema, expresión verbal, calidad y extensión de vocabulario, capacidad de transmisión de ideas, capacidad para sintetizar diferentes ideas, cantidad de información adicional a la que contiene el manual, análisis y síntesis de la información, cantidad y calidad de ejemplos, administración de la información con respecto al tiempo, habilidad para incorporar nuevos conceptos durante la sesión, habilidad para incorporar información adicional de otras materias.

De acuerdo al área de interés, podemos dividir la evaluación en:

- Evaluación del área cognitiva
- Evaluación del área afectiva
- Evaluación del área motora
- Evaluación del área Cognitiva

### **Evaluación del área afectiva**

Los aspectos o conductas que consideramos para evaluar esta área son habilidad para: solicitar y dar ayuda, conducir al grupo al logro de un objetivo, comunicarse eficientemente, capacidad para aceptar y proporcionar retroalimentación, generar y respetar las reglas y normas que el grupo establece, cuestionar la opinión de expertos, detectar y aprovechar talentos propios y de sus compañeros, conducir la sesión en un clima armónico, administrar su tiempo, identificar las necesidades del

grupo y proporcionar un excelente servicio. Es decir, evaluamos actitud, valores e intereses.

Una de las formas para evaluar esta área es cuando expresan sus expectativas. En ese momento nos podemos dar cuenta si el alumno cuenta con una actitud pasiva, receptiva, donante, proactiva, reactiva, de apoyo de ayuda, de no compartir, de competencia, alegría por realizar tareas, gusto por la gente, gusto por los retos y gusto por aprender.

También existe una evaluación al término de cada presentación que se llama "Evaluación de reacción", en la cual cada participante califica en forma anónima al instructor alumno, la coordinación, instalaciones, servicio, condiciones del aula, calidad del tema, relevancia del tema, manejo y oportunidad para manejar apoyos y técnicas didácticas. Esta evaluación nos permite identificar la actitud del grupo hacia el expositor; encontramos comentarios y calificaciones que son críticas y poco donantes, o bien podemos encontrar personas que aceptan los aciertos de sus compañeros y sus comentarios van dirigidos a proporcionar información sobre las áreas de oportunidad de sus compañeros

Existen otros momentos en donde se puede observar la actitud de los alumnos: la cantidad de veces que participan durante una exposición aportando información, ejemplos o preguntas. Número de ocasiones en que son solicitados para fungir como coordinadores. Tipo de retroalimentación que proporcionan a sus compañeros. Actitud con que reciben la retroalimentación. Detalles en los manuales, gafetes, servicio de cafetería, anuncios, invitaciones al curso, selección

de música y material preparado para la exposición, que denoten su preocupación por generar un entorno propicio para el aprendizaje.

Al realizar dos rondas de exposición (una en equipo y otra individual), se observa cambios en su conducta. Por ejemplo los que en un inicio se mostraron tímidos, callados, poco interesados, agresivos o poco colaboradores llegan a cambiar en forma notoria su actitud en la segunda oportunidad de exposición. El cambio se refleja en el número de personas con las que interactúan, la forma en que piden y dan apoyo, conducción de grupo, dominio de sus emociones y expresión de sentimientos y pensamientos en forma clara y oportuna.

Específicamente para esta área recomendamos que se realicen reportes anecdóticos de los cambios que van ocurriendo en los integrantes del grupo, con la finalidad de contar con un testimonio escrito del grado de avance del grupo.

### **El área motora**

En esta área se evalúa la psicomotricidad fina y gruesa de los alumnos y existen muchas actividades durante el curso que nos permiten observar la forma en que los estudiantes van incorporando más habilidades motoras en su repertorio conductual.

El hecho de que solicitemos que se utilicen diversos apoyos didácticos durante las exposiciones hace que los alumnos aprendan a manejarlos adecuadamente. Normalmente iniciamos con los de uso más fácil y conforme avanza el curso, los apoyos son más complejos y sofisticados. Cada uno de los alumnos aprende a manejar por lo menos cinco apoyos eficientemente.

Durante su exposición evaluamos del área motora: manejo del espacio (desplazamiento del alumno dentro del aula}, contacto visual, expresión facial y corporal, habilidad y energía para realizar ejercicios físicos, habilidad para diseñar y elaborar sus propios apoyos y materiales que utilizará, habilidad para mecanografiar o capturar información, habilidad para manejar la cámara fotográfica y cámara de vídeo.

De acuerdo a los momentos en que es aplicada la evaluación, la podemos clasificar en: Evaluación de diagnóstico (pretest), Evaluación interfase, Evaluación final (postest) y Evaluación de seguimiento.

- A) **Evaluación de diagnóstico.** Se realiza con la finalidad de explorar el nivel de conocimientos con que cuentan los alumnos. Su bondad radica en que arroja datos cuantitativos y es susceptible de ser comparada con posteriores evaluaciones. Este tipo de evaluación nunca debe faltar, ya que permite que el instructor-alumno pueda realizar cambios y ajustes a su temario original, de acuerdo con las necesidades del grupo. Por ejemplo, si en la evaluación inicial se detecta que el grupo cuenta con información más avanzada. Esta evaluación puede realizarse en forma escrita, oral o práctica (de acuerdo a lo que se desea evaluar). Siempre deben existir respuestas precisas a cada uno de los reactivos y su forma de calificación debe ser rápida, ya que la intención es que tanto el instructor como el grupo identifiquen casi de inmediato el nivel que tienen y las áreas que deberán ser reforzadas.
- B) **Evaluación interfase.** Es la que se realiza a la mitad del curso con la intención de evaluar el avance en los alumnos así como la percepción que tienen del curso. Es muy común que los alumnos y profesores estén acostumbrados a utilizar únicamente evaluaciones finales, en donde ya es imposible corregir, ajustar, volver a explicar, dar más ejemplos o ejercicios que permitan una completa comprensión del tema. A estas evaluaciones



finales sin exploraciones previas les llamamos "post mortem", son muchas las causas por las que un tema no esté comprendiendo, por ejemplo: mala acústica de la sala, problemas de dicción, presupuesto, horarios desfavorables, exceso de información, comunicación deficiente, actitudes negativas, etc. Todos esos problemas son susceptibles de ser corregidos, si el instructor los conoce a tiempo. La evaluación interfase la llevamos a cabo aprovechando los recesos, en donde los alumnos, cuentan con un tiempo para comentar cómo están percibiendo el tema, al instructor, la coordinación, las instalaciones, los apoyos, las dinámicas, las técnicas, la administración del tiempo. En los recesos, los coordinadores y el instructor tratan de investigar con los alumnos todos estos aspectos. También es muy común que los alumnos se acerquen al instructor en ese momento para preguntar dudas que no han exteriorizado frente al grupo. También se le pide a alguien que explique los conceptos que se han revisado o bien, durante los ejercicios se pueden observar aquellos puntos que no han quedado lo suficientemente claros.

**C) Evaluación final o postest.** Es aquella que se aplica al término del curso en donde se realiza una evaluación del aprovechamiento general de los alumnos. Se puede aplicar el mismo examen que realizaron al iniciar el curso (pretest), o bien, se puede aplicar un examen similar. Las calificaciones de ambos exámenes (pretest- postest), se comparan y su diferencia indica el nivel de avance obtuvo cada alumno. El sistema GAP es enemigo de realizar evaluaciones únicamente para medir capacidad de memoria. En el sistema interesa, sobre todo, que el alumno sea capaz de aplicar la información recibida en diferentes ámbitos. Por ello, la calificación final del alumno se obtendrá de reunir información sobre diferentes momentos en que el alumno participó como por ejemplo: calidad de sus trabajos presentados, calidad de manuales, calidad de exposición, habilidad para elegir apoyos, dinámicas y técnicas, actitud hacia el grupo, etc. Para obtener la evaluación final de cada alumno, se reúne el profesor titular y sus facilitadores para comentar y ponderar el desempeño de cada

uno de los alumnos, así como sus evaluaciones escritas. De esa forma se obtiene una calificación final para cada participante.

- D) **Evaluación de Seguimiento.** Esta forma de evaluación no es nada fácil ni común de que se realice, son muy pocos los sistemas que la tienen contemplada.

## CAPITULO 6. MÉTODO Y RESULTADOS

GAP fue evaluado en seguimiento a través de **dos investigaciones** que se realizaron en la Coordinación de Psicología del Trabajo de la Universidad Nacional Autónoma de México, bajo la responsabilidad del Dr. Jaime Grados Espinosa.

Una de las investigaciones tuvo como **objetivos**:

1. Estimar cuáles son las conductas y conocimientos que adquieren un alumno mediante el método GAP.
2. Estimar si estas conductas y conocimientos son aplicados en su campo laboral
3. Estimar si estas conductas y conocimientos han contribuido a su desarrollo personal.
4. Estimar si algunas de estas conductas las han aplicado a su vida personal.
5. Conocer si estas conductas y conocimientos son aprendidos por los alumnos en la materia de Capacitación bajo el método GAP.

Fue una **investigación de campo descriptivo-exploratorio en un diseño expofacto**. Se contó con dos muestras de ex-alumnos de la Facultad de Psicología de la UNAM, de 6 generaciones (1980 a 1993).

El primer **grupo (A)** estuvo formado por alumnos que cursaron la materia de Capacitación bajo el método GAP siendo un total de 59 sujetos. El **grupo (B)** estuvo formado por alumnos que no tomaron la materia antes citada ni tuvieron contacto directo con el método GAP, con un total de 41 sujetos. Ambos grupo tenían como condición común que estuvieran trabajando en el momento de la investigación.

Los resultados fueron presentados con base a **porcentajes** que se obtuvieron del cuestionario por categoría, se analizaron los resultados con Chi cuadrada, que permite encontrar las diferencias entre dos muestras independientes que se encuentran en un nivel de **medición nominal**.

Se elaboraron diferentes categorías de las conductas y conocimientos para poder realizar la comparación. Así, se obtuvieron las siguientes **categorías**:

### *Trabajo*

- a) Servido
- b) Autogestivo
- c) Mejora continua
- d) Trabajar más tiempo del establecido por un horario

### *Instrucción*

- a) Hablar bien en público
- b) Redactar y diseñar manuales de instrucción
- c) Integrar equipos de trabajo
- d) Aplicar ejercicios vivenciales
- e) Técnicas de enseñanza-aprendizaje
- f) Apoyos didácticos
- g) Material didáctico
- h) Evaluación mediante postest
- i) Coordinar cursos
- j) Cartas descriptivas
- k) Objetivos instruccionales

### *Socialización Y Productividad*

- a) Participativo
- b) Trabajo en equipo
- c) Análisis y síntesis
- d) Toma de decisiones

**Conocimientos**

- a. Relaciones Humanas
- b. Desarrollo Organizacional
- c. Perfil del instructor
- d. Cambio de actitudes
- e. Administración por Objetivos
- f. Calidad Total
- g. Círculos de Calidad
- h. Integración de equipos
- i. Liderazgo
- j. Análisis Transaccional
- k. Justo a Tiempo
- l. Excelencia
- m. Creatividad
- n. Asertividad
- o. Ley Federal del Trabajo
- p. Proceso Administrativo
- q. Administración del tiempo
- r. Motivación al trabajo

Las categorías en las que existen diferencias significativas entre el grupo A y el grupo B son las siguientes:

| CATEGORIA                         | RUBRO  |
|-----------------------------------|--|
| Desarrollo personal y profesional | Adquisición  |
| Calidad en el Trabajo             | Adquisición  |
| Socialización y Productividad     | Adquisición  |
| instrucción                       | Adquisición  |
| Conocimientos                     | Posee<br>Adquisición<br>Aplicación<br>Desarrollo Profesional |

Tabla 27. Resultados (elaboración propia).

La tabla anterior nos indica que los alumnos bajo el sistema de GAP adquirieron los conocimientos y conductas durante su curso de Capacitación y en lo que respecta a "Conocimientos" están en ventaja-en todos los rubros. Los alumnos del grupo "B" poseen todas las categorías, pero éstas fueron adquiridas en el campo

laboral, mientras que los alumnos del grupo "A" egresaron de la Facultad con dichas habilidades.

En la categoría "instrucción" que son conductas que permiten a la persona desempeñarse adecuadamente en un curso de capacitación, hablar en público, redactar y diseñar manuales de instrucción, en otras, son plenamente aplicadas por los sujetos del grupo "A".

También fue motivo de un trabajo de tesis a nivel licenciatura de la Psic. Verónica González Orduña en la Facultad de Psicología UNAM en 1996, bajo el nombre de "Grupos Académicos Participativos". Dicha investigación de seguimiento a GAP tuvo como objetivo evaluar la implementación de un proyecto de enseñanza participativa cuya finalidad es formar alumnos autogestivos, maduros, autosuficientes, con procedimientos que les permitan vincular la teoría con la práctica.

Los sujetos fueron divididos de la siguiente manera: Dos grupos escolares de la Facultad de Psicología de la UNAM, cursando la materia de Capacitación y Adiestramiento de Personal de 7°, 8° y 9o semestre.

El grupo experimental (GAP) 17 alumnos (14 inscritos y 3 oyentes). Con un rango de edades de 20 a 30 años, donde 16 eran mujeres y 1 hombre.

El grupo control (educación vocacional) estuvo formado por 18 alumnos inscritos, de la Facultad de Psicología de la UNAM. Grupo conformado por 7 hombres y 11 mujeres, con un rango de edad de 20 a 30 años.

Se tuvo como escenario las instalaciones de la Facultad de Psicología de la UNAM, en aulas con características físicas similares.

El **procedimiento** fue el siguiente: Registro de observaciones, Cuestionario de conocimientos, Entrevista.

#### **a) Registro Anecdótico**

Se realizó un monitoreo de los grupos. Esto se realizó asistiendo a los grupos y observando lo que ocurría dentro de la clase (antes se habló con los profesores para obtener su permiso).

Se procedió a observar las conductas y habilidades que se presentaron en cada sesión formando una lista anecdótica, la cual fue aumentando conforme transcurría el semestre. Al final del semestre se conjuntaron ambas listas, obteniéndose una lista final de 251 habilidades y conocimientos. Con esta información se hizo una lista checable de Sí, No y No se presentó. El registro observacional se obtuvo únicamente de aquellos aspectos que fueron contestados con SI, ya que fueron conductas y habilidades que se presentaron en ambos grupos.

En el Registro Observacional se encontró que en el Grupo Experimental, el profesor impartió las dos primeras clases, el objetivo de la materia y técnicas de sensibilización para mejor integración del grupo. En la tercera sesión se invitó a una persona externa, la cual impartió un curso de Formación de Instructores, dándoles herramientas necesarias para poder impartir un curso de capacitación.

Siempre se obtuvo Puntualidad, tanto por parte de los alumnos como de los facilitadores. Siempre se presentó limpio el salón. Siempre se entregó un manual con viñetas, índice, bibliografía, paginación etc. Siempre existió asesoría por parte del profesor o facilitador en turno. Estos resultados se obtuvieron de acuerdo al formato de Registro observacional.

En el Grupo Control se observó que el profesor impartió las primeras 4 clases, dando diversos temas de apoyos y técnicas didácticas. Se obtuvo la mitad de Puntualidad por parte del profesor y muchas veces por parte de los alumnos se entregaron manuales. La mitad de las veces se presentaron los manuales con viñetas, índice, paginación, objetivo, etc. Pocas veces existió asesoría por parte del profesor.

#### **b) Cuestionario de Conocimientos**

Para conocer los conocimientos adquiridos en ambos grupos se diseñó un cuestionario, el cual fue aplicado tres meses después de haber terminado el semestre a 10 alumnos de cada uno.

El cuestionario consta de 10 reactivos, que fueron obtenidas por los profesores de la materia de Capacitación y Adiestramiento de Personal a las cuales se les preguntó sobre los puntos que deberían manejar los alumnos que cursaron la materia. El cuestionario fue acompañado de una entrevista semiestructurada acerca de la utilidad de los conocimientos teóricos y prácticos de la materia.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de la siguiente manera:

- I. Se localizó a los alumnos que pertenecieron a ambos grupos
- II. Se les pidió su colaboración



III. Se les aplicó e cuestionario en forma individual

IV. Para calificar los cuestionarios se eligió a un profesor que imparte la materia (al azar).

Del cuestionario de conocimientos se obtuvieron los siguientes resultados:

- El promedio general del Grupo Experimental fue de 9.3 siendo la calificación más alta 10 y la más baja 7.
- En el grupo Control obtuvo un promedio general de 7 siendo la calificación, más alta 10 y la más baja 4.

### **c) Entrevista**

Al término del cuestionario se hizo una entrevista a los 10 alumnos, dicha entrevista se grabó para poder realizar un análisis de contenido, se requirió de dos personas que no estuvieran ligadas a la investigación para obtener las categorías de las respuestas que se dieron. Se hizo una lista de categorías de respuestas para el grupo experimental y para el grupo control; después se conformó una sola lista de categorías para realizar la comparación.

En la entrevista se obtuvieron 30 categorías, las cuales son básicamente el tipo de vocabulario que utilizan los alumnos al contestar las preguntas. El Grupo A (GAP) obtuvo 96.6% y el grupo B obtuvo 46.6% del vocablo esperado.

En esta investigación se encontraron diferencias significativas entre los grupos explorados.

La información completa de esta investigación se encuentra en la tesis para obtener el título de licenciado en psicología que presentó la Psic. Elizabeth

Domínguez Moreno con el trabajo titulado "Una aplicación del modelo de Grupos Académicos Participativos en la Facultad de Psicología", en 1996.

En ambas investigaciones se contó con la asesoría y apoyo de profesores expertos en estadística, psicología experimental, educativa, social y del trabajo.

Hacemos notar que todas las investigaciones realizadas sobre educación participativa siempre han generado reportes anecdóticos y carecen de datos cuantitativos que sustenten sus resultados. Casi ninguno de los sistemas cuenta con una metodología tan detallada como la que presenta Grupos Académicos Participativos y casi ninguna de ellas cuenta con evaluación de seguimiento.

Existe una tercera investigación que realizaron Hilda Salazar y Antonio Galicia para obtener el título de psicólogos (1996). Su investigación tuvo el propósito de comparar los resultados obtenidos de una capacitación tradicional con una capacitación con el modelo GAP a directores de escuelas primarias; encontrando que la cantidad de conocimientos adquiridos y el cambio de actitudes hacia el trabajo es mayor con el modelo GAP que con la capacitación tradicional.

## CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Podemos concluir que los resultados encontrados en las investigaciones son favorables al método GAP, ya que se encontraron diferencias significativas entre la educación tradicional y la educación participativa.

La educación participativa dota al alumno de mayores conocimientos, habilidades y conductas que les permiten ubicarse en forma rápida dentro de un área de trabajo profesional.

Las **conductas** que proporciona el método GAP son:

*a) Desarrollo personal*

**Proporcionar y recibir retroalimentación del desempeño:** habilidad de aceptar la opinión de otras personas con respecto al trabajo realizado, esta habilidad es vital ya que permite tener conciencia de los errores con la posibilidad de realizar modificaciones, así como mantener las cualidades positivas.

**Reto:** es la habilidad para realizar el trabajo sin importar los obstáculos que se pueda enfrentar.

**Búsqueda de conocimiento:** habilidad para investigar la información y analizarla, hasta resolver un problema real, al encontrar satisfacción en la adquisición del conocimiento.

**Disposición al cambio:** capacidad para estar siempre abierto a ideas y conductas novedosas que acerquen al objetivo fijado.

**Búsqueda de asesoría:** capacidad para identificar expertos y solicitar asesoría en la indagación de la información.

**Arreglo personal:** se refiere a la capacidad de formarse una imagen como futuros profesionistas.

*b) Calidad en el Trabajo*

**Servicio:** es el estar dispuesto a atender con amabilidad a sus clientes, detectar sus necesidades para satisfacerlas mediante un plan de acción.

**Autogestión:** capacidad para no depender de la supervisión del profesor o jefe para realizar un trabajo.

**Mejora continua:** capacidad para presentar un incremento gradual en su calidad.

**Trabajar más tiempo del establecido:** no sujetarse a horarios fijos y preestablecidos, sino trabajar lo necesario hasta alcanzar el objetivo.

*c) Instrucción*

**Hablar en público:** expresar con soltura, fluidez y claridad las ideas frente a un grupo.

**Objetivos instruccionales:** habilidad para identificar y redactar objetivos.

**Diseño de manuales:** habilidad para recopilar la información sustantiva que debe ser incluida en el manual, así como presentarlo en una redacción correcta.

**Integrar grupos:** habilidad para crear una atmósfera de participación y colaboración en grupo y lograr desarrollo en los participantes, así como la aplicación de dinámicas de grupo.

**Aplicación de técnicas grupales:** capacidad para seleccionar la técnica grupal adecuada a las características del grupo, tema y tiempo.

**Apoyos didácticos:** capacidad para el manejo y elaboración de material didáctico.

**Evaluación:** habilidad para demostrar y verificar el avance del grupo.

**Coordinar cursos:** habilidad para asistir y dar soporte al instructor antes, durante y después del curso.

*d) Socialización y productividad*

**Participación:** habilidad para intervenir de forma oportuna en las decisiones del grupo con el fin de alcanzar los objetivos.

**Análisis y síntesis:** capacidad para analizar los elementos de una situación y seleccionar el elemento clave o crítico.

**Trabajo en equipo:** capacidad de integrarse a una actividad grupal que obedezca a una necesidad común.

**Toma de decisiones:** habilidad para identificar la causa que origina un problema y determinar la forma de actuar.

**Capacidad de convocatoria:** es la habilidad de vender el curso a compañeros y personas externas al grupo, así como el apoyo de amistades y familiares que llegan a ser invitados a la clase, con lo cual se da la oportunidad de conocer las redes sociales del facilitador.

Las conductas o habilidades descritas, señalan las competencias laborales deseables en profesionistas de la capacitación, que son bienvenidas en cualquier puesto.

**REFERENCIAS**

- Acevedo Y. A. (1989). *Aprender jugando*. México: Limusa.
- Anduez, M. (1986). *Dinámica de grupos en educación*. México: Trillas.
- Broudy, Harrys. S. (1991). *Filosofía de la educación*. México: Noriega Limusa, 4<sup>a</sup> reimpresión.
- Buzan, T. (1996). *El libro de los mapas mentales*. México: Urano.
- Carreño, F. (1987). *Enfoques y principios teóricos de la evaluación*. México: Trillas.
- Cirigliano, V. (1985). *Dinámica de grupos y educación*. Buenos Aires: Humanitas.
- Cirigliano, Gustavo F., Forca de Helba. E Ilich, I. *Juicio a la escuela*. Buenos Aires: Humanitas, 2<sup>a</sup> edición.
- Craig. R.L. y Bitell L.R. (1975). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. México: Diana.
- De la Fuente, R. (1986). *Summerhill pro y contra*. México: FCE.
- Domínguez. M. E. (1996). *Una aplicación del modelo GAP en la Facultad de Psicología*, Tesis, UNAM.
- Drapeu, C. (1996). *Aprendiendo a aprender*. Ed. Océano.
- Freinet, C. (1992). *Técnicas Freinet de la escuela moderna*, México: Siglo Veintiuno.
- Freire, P. (1977). *Fundamentos de pedagogía popular*. Buenos Aires.

Fullat, O. (1979). *Filosofías de la educación*. Barcelona: CEAC.

González O. V. (1996). *Grupos Académicos Participativos*. Tesis, UNAM.

Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas. (1980). *Serie Técnica # 2. Dirección de Capacitación y Adiestramiento*. México: UCECA.

Hernández, M. y Valdivia, L.M. (1895). *Makarenko y la educación colectivista*. México: Ediciones El Caballito.

Jiménez, A. (1976). *Filosofía y política de la educación*. México: SEP.

Jiménez, F., (1985). *Freinet, una pedagogía de sentido común*. México: Ediciones El Caballito.

Kasuga, L. (1998). *Aprendizaje Acelerado*. México: Grupo Editorial Tomo.

Larroyo, F. (1947). *Historia comparada de la educación en México*, México: Porrúa.

Leigh, D. (1991). *Como entrenar un grupo eficiente*. Colombia: Legis.

Makarenko, A. (1977). *Poema pedagógico*. España: Planeta.

Makarenko, A. (1980). *Psicología pedagogía, conferencias sobre educación infantil*. México: Editores Mexicanos Unidos.

Mayer, F. (1967). *Historia del pensamiento pedagógico*. Argentina: Kapelusz.

Meneses, E. (1986). *Tendencias educativas oficiales en México*. México: Centro de Estudios Educativos.

- Myers, A. (1966). *La educación en la perspectiva de la historia*. México: FCE.
- Nietzsche, F. (1980). *Sobre el porvenir de nuestras escuelas*, Barcelona: Tusquets Editores. 2ª ed.
- Pichón-Riviere, E. (1985). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Polk, P. (1994). *Un enfoque moderno del Método Montessori*. México: Diana.
- Ramírez, A. (1993). *Modelo de actualización extracurricular para instituciones de educación superior, historia de un caso*. México: Tesis Facultad de Psicología, UNAM.
- Reyes, I y Jesús, M. (1981). *Educación de adultos*. México: Océano.
- Salazar, H. Y Galicia, A. (1996). *La aplicación de Grupos Académicos Participativos como alternativa de capacitación a directores de escuelas primarias*. México: Tesis Facultad de Psicología, UNAM.
- Siliceo, A. (1978). *Capacitación y desarrollo*. México: Limusa.
- Solana, F., y Bolaños, M. (1981). *Historia de la educación pública en México*. México: SEP.
- Villapando, J. (2000). *Historia de la educación y de la pedagogía*. México: Porrúa.
- Woolfolk, A. (1987). *Psicología educativa*. México: Prentice Hall.



## ANEXO. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS.

Figura 12. Facilitador, coordinador, participantes y acomodo de sala.



Figura 13. Dinámica de grupo.



Figura 14. Impartición del curso por el facilitador, apoyos didácticos y manejo de grupo.



Figura 15. Receso y coordinadores.



Figura 16. Evidencias enviadas por alumnos.

