

**John W. Newstrom
Edward E. Scannell**

100

EJERCICIOS PARA

**Dinámica
de grupos**

**UNA ESTRATEGIA DE
APRENDIZAJE Y
ENSEÑANZA**



100 EJERCICIOS PARA DINÁMICA DE GRUPOS

Una estrategia de aprendizaje y enseñanza

Traducción :

Francisco G. Noriega

Contador Público

Perito Traductor

100 EJERCICIOS PARA DINÁMICA DE GRUPOS

Una estrategia de aprendizaje y enseñanza

John W. Newstrom
University of Minnesota

Edward E. Scannell
Arizona State University

McGRAW-HILL

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO* LONDRES • MILÁN • MONTREAL* NUEVA DELHI
PARÍS • SAN FRANCISCO* SINGAPUR • ST. LOUIS
SIDNEY • TOKIO • TORONTO

100 EJERCICIOS PARA DINÁMICA DE GRUPOS

Una estrategia de aprendizaje y enseñanza

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS© 1989, respecto a la primera edición en español por
MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
Atacomulco 499-501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm.1890

ISBN 968-422-514-8

Traducido de la primera edición en inglés de
GAMES TRAINERS PLAY: EXPERIENTIAL LEARNING EXERCISES

Copyright©MCMLXXX, by McGraw-Hill, Book Co.

ISBN 0-07-046408-1

1234567890

P.E.-89

8012345679

Impreso en México

Printed in México

Esta obra se terminó de
imprimir en agosto de 1989
en Programas Educativos, S.A.
Calz. Chabacano No. 65-A
Col. Asturias
Delegación Cuauhtémoc
06860, México, D.F.

Se tiraron 2 000 ejemplares

Este libro está dedicado
a aquellas personas,
tan especiales en nuestras vidas,
que nos han ayudado a convertirnos
en mejores instructores.

Contenido

Prefacio XV

Introducción XVII

SECCIÓN I. Dirección del aprendizaje

La carta preliminar 1

Funciones de un instructor 3

Olvídese de todo 5

Expresión de las reacciones para una retroalimentación 8

Movimientos del grupo 9

El arte de buscar buenas preguntas 11

Objetivos de la instrucción 13

Trueque de ideas 16

Establecimiento de objetivos y planeación de acciones 18

Escoja a su jefe o subordinado 19

Jugar al detective 20

Conocimiento o acción	23
Intercambio de ideas	27

SECCIÓN II. Romper el hielo y crear un clima de comprensión

Conocerse entre sí	29
Conocerse entre sí	31
Una graciosa huida	32
La persona misteriosa	33
El juego de "bingo"	34
Recopilación de objetos	37
Fotos de los asistentes	39
Presentación por asociación	40
¿Quién es usted?	42
Ideas y temores preconcebidos	43
Las funciones de un buen participante	45
Aritmética extrasensorial	48
El examen nacional de instructores	49
Intercambio de dinero o intercambio de ideas	51
La lección del pez en el acuario	52

Una meditación Zen (una taza de té)	54
La discusión de lo que salta a la vista	56

SECCIÓN III. Presentación

Vencer los temores del instructor	59
Prisa por empezar	64
El chiste tonto	65
La camisa desgarrada	67
Cinco preguntas fáciles	69
Temas al vuelo	70
Manejo de objeciones en capacitación para ventas	71
Pensar bajo presión	73

SECCIÓN IV. Métodos

Phillips "66"	75
Técnica de los grupos nominales	76
Tormenta de ideas	78
Toma de decisiones con la técnica de Delfos	80

SECCIÓN V. Motivación

Ejercicio de motivación	83
-------------------------	----

Reforzamiento positivo para los participantes	85
Sacar provecho de los errores	87
¿Qué desean las personas de sus puestos de trabajo?	88

SECCIÓN VI. El concepto de sí mismo

Acentuar lo positivo	93
Concepto positivo de sí mismo	94
Dar retroalimentación positiva	96
Tiempo para compartir	97

SECCIÓN VII. Aprendizaje

Patrones de aprendizaje	99
Autoevaluación del estilo de aprendizaje	101
Conciencia y competencia	102
El espejo del instructor	105
El poder de la sugerencia positiva	108
El juego de los números	109
Curva de aprendizaje	114
Dedos entrelazados	116
Ejercicio de brazos cruzados	117

Recordación: poder de retención del cerebro	118
Ejercicio para la memoria: aprender números	120
Ejercicio para la memoria: palabras clave	122
Resúmenes de películas	124

SECCIÓN VIII. Comunicación

"Vamos a hablarnos"	127
Una presentación sin palabras	129
Ejercicio de la mano a la barbilla	130
Noción preconcebida	131
La gabardina	135
Comunicación unilateral y bilateral	137
El cerdo hormiguero	139
Ejercicio de lectura	140
Examen de aritmética	143

SECCIÓN IX. Escuchar

Escuchar y seguir las instrucciones	147
Ejercicio de saber escuchar	149
Seguir instrucciones verbales	151

Transmisión de información	154
Prueba de saber escuchar: acertijos	155

SECCIÓN X. Percepción

Percepciones discordantes de un puesto	159
Yo estoy bien, pero, ¿ustedes?	162
¿Qué tan buenos observadores somos?	163
Cuenten las efes	165
El punto mal colocado	166
El intercambio de limones,	170
Mujer vieja o mujer joven	171
La mente sobre la materia	175

SECCIÓN XI. Resolución de problemas y creatividad

La pelota de golf en una bolsa	177
Una rebanada de pastel	179
El ejercicio del "IX"	181
El cuadrado invisible	184
La herencia del agricultor	187
Una persona compró una casa	190

Los nueve puntos	191
Los dieciséis puntos	195
El cuadrado oculto	198

SECCIÓN XII. Evaluación

Exámenes preliminares	201
Formularios para evaluación pronta	203
Califique a su compañero	205

SECCIÓN XIII. Transferencia de la capacitación

Carta al capacitador	207
Carta a mi jefe	210
Carta a mí mismo	213
Contrato consigo mismo	214

Prefacio

Miles de personas ingresan cada año en alguna de las áreas de desarrollo de los recursos humanos; normalmente son personas que traen un gran bagaje de conocimientos cada uno en su propia área. Sin embargo, no todas poseen los apoyos adecuados para presentar su material con las técnicas más eficientes.

Con los años se han acumulado una gran cantidad de apoyos, estrategias, métodos abreviados y sugerencias para ayudar a que se dé más viveza y fuerza a las presentaciones. Desafortunadamente, casi no han existido canales para difundir estos diversos apoyos.

En este libro se ha acopiado, seleccionado, corregido y producido un muestreo completo de ejercicios de apoyo para el aprendizaje a fin de dar ilustraciones vividas de un punto clave en determinada enseñanza. Las ideas contenidas en este libro se han tomado de una gran variedad de fuentes y se pueden utilizar tal y como se presentan aquí o se pueden adaptar para diversos auditorios y finalidades. La experiencia ha demostrado que los ejercicios como los que se incluyen tienen la misma importancia para los instructores novatos que para los experimentados.

Cada ejercicio se presenta con un formato más o menos uniforme. El título identifica la actividad en el objetivo, se

hace una breve descripción de la finalidad y en el procedimiento se sugiere la forma o método que se debe aplicar para lograr óptimos beneficios.

En casi todos los ejercicios se incluyen una cuantas preguntas opcionales para discusión. Son preguntas abiertas destinadas a provocar la discusión entre los participantes y no hay respuestas "ciertas" o "falsas". Sin embargo, de vez en cuando se ofrecen algunas sugerencias.

En muchas de las actividades no se requieren materiales preparados de antemano, pero en las que se requieran, se mencionarán los materiales necesarios. Estos se pueden obtener con facilidad con un costo y esfuerzo mínimos.

En general, el tiempo requerido para estas actividades suele ser breve. El tiempo que se especifica para cada ejercicio, es bastante exacto; sin embargo, el tiempo real puede variar de acuerdo con el tamaño del grupo y el grado de discusión deseado.

Los autores han tratado de investigar los orígenes de cada ejercicio incluido en este libro. Sin embargo, la mayor parte de los conceptos incluidos han pasado de boca en boca y por ello, no se pudieron identificar fuentes auténticas. En consecuencia, se agradece a las personas que, sin saberlo, han aportado conceptos para este libro.

Los autores agradecen la ayuda para mecanografía de la Sra. de Robert Norris, la Sra. de James Blake y la Sra. de John Newstrom.

John W. Newstrom
Edward E. Scannell

Introducción

Los instructores son los encargados de manejar el contenido, proceso y ambiente de las situaciones de aprendizaje. El *contenido* se refiere a los hechos, datos, información y reglas considerados importantes para la aplicación final en el trabajo. El *proceso* abarca los métodos mediante los cuales se hace la presentación del contenido. El *ambiente* es el medio físico y psicológico para la sesión de capacitación; abarca ubicación, instalaciones, preparativos, alimentos, etc.

Los ejercicios son elementos que forman parte del proceso de una experiencia de aprendizaje. En este libro, un ejercicio se puede basar en una ilustración, una actividad o un incidente utilizados para presentar o apoyar el aprendizaje del participante. La singularidad del ejercicio en sí, a menudo, será suficiente para captar una atención adicional hacia el tema en el cual se insiste y, con ello, lo refuerza.

Por supuesto, el aprendizaje puede darse en tres niveles: cognoscitivo, afectivo y psicomotor. La adquisición de conocimientos, actitudes o pericias se puede acelerar mediante la utilización selectiva del ejercicio idóneo.

Los ejercicios utilizados aquí difieren de otros ejercicios experimentales, como simulaciones, juegos en tableros, ejercicios con computadoras, representación de papeles o ejercicios de simulación de trabajo real. Aunque es difícil

generalizar, con las simulaciones normalmente se trata de crear algún aspecto importante de una organización compleja y dar la oportunidad de encontrar una solución realista.

Frecuentemente existe una serie de factores interrelacionados en micro y macroniveles y a menudo se integra una dimensión longitudinal de tiempo en el proceso. Por ello, las simulaciones experimentales requieren a menudo más tiempo y son más complejas en su preparación, funcionamiento e interpretación.

Una explicación de las características típicas de los ejercicios presentados aquí hará resaltar sus marcados contrastes. Estos no se recomiendan por ser mejores que otros métodos ni como sustituto de éstos; son diferentes y, como se verá, tienen características exclusivas que los hace idóneos para un tipo de objetivos.

Características de los ejercicios que presentamos

Por lo general:

1. Son breves. Pueden abarcar desde una ilustración visual o una descripción verbal de un minuto hasta un ejercicio de 30 minutos de discusión. No obstante, como se utilizan para complementar otro material, se les debe destinar un tiempo mínimo.
2. Son poco costosos. En general, no hay que hacer compras ni hay que contratar a un consejero. Salvo excepciones, los juegos descritos en el presente texto se pueden llevar a cabo sin costo alguno.
3. Implican la participación personal de cada uno de los que intervienen. Para que los juegos sean eficaces, deben involucrar a los participantes en forma física (con movimien-

to) o en forma psicológica (mediante atención visual y mental). Los ejercicios capturan la atención de los estudiantes y los hacen pensar, reaccionar o reírse.

4. Requieren ciertos materiales auxiliares. En algunos de los ejercicios se emplea material auxiliar sencillo para dar más realismo a la actividad. Este material puede ser una foto, una bolsa con limones, un saco deportivo o una baraja.

5. No implican riesgos. Todos los ejercicios que se describen se han probado muchas veces. Si se les emplea en un contexto adecuado y se aplican en forma positiva y profesional, casi siempre se tendrá éxito con ellos.

6. Son adaptables. Los mejores juegos, al igual que los mejores chistes, se pueden adaptar a casi cualquier situación y refuerzan varios puntos diferentes. Se les pueden hacer ligeras modificaciones y, de todos modos, conservarán su sabor y características originales.

7. Tienen un solo enfoque. En contraste con las simulaciones, los juegos se utilizan a menudo para ilustrar un solo aspecto. Por ello, se enfocan a microaspectos, en vez de macroaspectos interdependientes.

Usos adecuados de los ejercicios.

Un examen de más de 100 ejercicios que aparece en este libro, revelará que cada uno tiene un propósito definido. Sin embargo, se pueden clasificar en diversas formas, de acuerdo con sus aplicaciones generales. Los objetivos principales son:

1. Romper el hielo en una sesión. Los buenos instructores atraen y retienen la atención del grupo desde el comienzo de cada sesión. Los ejercicios son útiles para que un

grupo se ambiente, y un sistema empleado en esa forma crea expectativas adicionales en la mente de los participantes.

2. Involucrar a los participantes. Muchos juegos requieren una respuesta verbal, un movimiento físico o una actividad intelectual. En consecuencia, requieren una participación positiva.

3. Como ilustraciones. Una presentación muy extensa de conceptos, teorías y modelos aburrirá a cualquier auditorio. Los ejercicios pueden ser ejemplos vivos que se enclavarán en la memoria de los participantes durante largo tiempo.

4. Son útiles para terminar una sesión. Los instructores profesionales, además de hacer un resumen, incluyen alguna estrategia para animar la sesión al final de una hora o de un día de trabajo. Además, tratan de estimular a los participantes para que actúen. Algunos juegos están destinados para facilitar la transferencia del aprendizaje al trabajo real.

Uso incorrecto de los ejercicios

Existe un escollo en el empleo de los ejercicios como instrumentos de aprendizaje. Los instructores inseguros, sin experiencia o sin preparación pueden emplearlos para hacer tiempo, para impresionar a los alumnos como una muestra de su inteligencia o para menospreciar a los participantes. Cuando el empleo de los ejercicios empiece a ser el punto focal del proceso de aprendizaje, aunque los participantes percibieran que los ejercicios son atractivos o divertidos, sin embargo, en ese momento ya es una desviación total del programa.

Se debe estimular a los alumnos para que pregunten lo que obtendrán de cada juego; y siempre se les podrá ofrecer, cuando menos, una respuesta. Los ejercicios adecuados

no deben ser ni demasiado complicados ni tampoco deben ser agresivos o degradantes para el participante.

Facilitación del aprendizaje

Se han incluido algunos de los principios clásicos del aprendizaje en el empleo de los ejercicios. Se comentarán algunos de ellos a continuación.

1. *Repetición*: La retención de un nuevo material o una nueva pericia aumentará si el estudiante lo escucha más de una vez o practica un nuevo comportamiento cierto número de veces. La introducción de un ejercicio en un módulo de aprendizaje permite al instructor repetir un aspecto en otra forma y con ello aumentar la probabilidad de retención y aplicación.

2. *Reforzamiento*: Muchos de los juegos descritos en este libro ofrecen a los participantes la oportunidad de tener éxito o logros. Si se ofrecen consecuencias satisfactorias por el comportamiento, éste se reforzará y, en consecuencia, habrá más posibilidades de que se repitan en el futuro.

3. *Asociación de ideas*: La mayor parte de nuestro aprendizaje no es del todo nuevo, sino concurrente con lo que ya se sabe. En otras palabras, a menudo es más fácil avanzar hacia lo desconocido en forma gradual y desde una base de conocimientos. Los ejercicios, incluso los más conocidos, ayudan a establecer asociaciones entre diferentes contextos, facilitando así el proceso del aprendizaje. Más tarde, el participante quizá primero recuerde el ejercicio, pero luego podrá hacer una transición fácil a los principios en que se funda.

4. *Los sentidos*: Los investigadores dicen que el aprendizaje será más eficaz mientras más sentidos se incluyan (vista, oído, voz, olfato y tacto). Los ejercicios, por lo general, se relacionan con los sentidos, excepto con el olfato, y este he-

se relacionan con los sentidos, excepto con el olfato, y este hecho agrega una segunda o una tercera dimensión al proceso clásico de aprendizaje.

Los ejercicios suponen una disposición activa de parte de los instructores

Los ejercicios incluidos en este libro representan una muestra de los que se emplean más comúnmente en la educación y la capacitación. Se insta a los lectores a estudiar a fondo estos juegos, a hacer pruebas piloto para determinar su nivel y, luego, utilizar los ejercicios seleccionados para dar al programa un ritmo refrescante. Una segunda sugerencia es que se conviertan en observadores astutos de otros instructores, con el fin de conocer una mayor variedad de ejercicios. Una tercera recomendación es crear un conjunto propio de ejercicios. Este proceso debe empezar con respuestas claras a las preguntas: "¿Cuáles son mis objetivos? ¿De cuánto tiempo dispongo? ¿Quiénes van a participar? ¿Qué estoy tratando de ilustrar? ¿Cómo responderán los participantes?"

Conclusión

El aprendizaje es un asunto muy serio. Si los ejercicios se consideran como el núcleo de un programa de aprendizajes serán objeto de mofas y de fracaso. Cuando se consideran como complementos útiles para emplearlos de vez en cuando y así reforzar el aprendizaje, los ejercicios toman su sitio correcto: tienen una función subordinada. Los instructores dispuestos a experimentar con algunos nuevos instrumentos para acrecentar su eficacia personal, se beneficiarán mucho con este libro.

SECCIÓN I

Dirección del aprendizaje

La carta preliminar

Objetivo:

Relacionar las necesidades de los participantes con los objetivos del programa.

Procedimiento:

Entre dos y cuatro semanas antes del comienzo de un seminario o curso para supervisores y gerentes, se envían cartas al supervisor inmediato de cada uno de ellos, en donde se le pide contestar una sola pregunta: ¿Cuál es la necesidad más importante para el desarrollo de esta persona?

Como segundo paso, se pide a los participantes responder por escrito, durante la primera hora del programa (o de la sesión preparatoria): 1) "¿Cuál es su necesidad más importante de desarrollo?" y 2) "¿Cuál cree su jefe que es la necesidad más importante de desarrollo para usted?"

Opciones:

1. Se puede dar retroalimentación a los participantes sobre una base individual, en vez de colectiva. Este procedimiento sirve para acrecentar el efecto del proceso.

2. Se debe pedir a los participantes y a sus jefes que lleven a cabo el proceso por anticipado, incluso con un comentario personal de sus percepciones. Esto tiene la ventaja de un alistamiento del participante con grandes probabilidades. La desventaja inherente es la posibilidad de que no todas las parejas, de supervisor y subordinado, concluyan el proceso con seriedad y con anticipación.

3. Con base en la retroalimentación colectiva, se puede modificar el tiempo asignado a los diversos temas del seminario a fin de que vaya más de acuerdo con las necesidades del grupo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué tan similares o diferentes son las percepciones de las propias necesidades del participante respecto a las de su supervisor?

2. ¿Por qué difieren las percepciones de algunos de los asistentes de las de su jefe?

3. ¿Por qué difirieron las percepciones de sus propias necesidades para algunos participantes con respecto a lo que piensan de las percepciones de su jefe?

Materiales requeridos:

Un formato de carta dirigida a los jefes, una para que la llenen los participantes y rotafolios para anotar los resultados.

Tiempo aproximado requerido:

Alrededor de 10 minutos para que los participantes llenen sus formularios; 10 a 20 minutos para captar percepciones orientadas a la discusión y anotación de los resultados del grupo.

Fuente:

Se atribuye a Ken Hall y Ray Higgins de Armour-Dial.

Funciones de un instructor

Objetivo:

Llegar a un entendimiento entre el instructor y el participante en cuanto a la función que se pretende desempeñará el instructor en la sesión.

Procedimiento:

Al comienzo de la sesión, invite a los participantes a que expresen ante el grupo las diversas funciones, actitudes y comportamientos que esperan (o desean) les presente el instructor. Enumérelas en un pizarrón o un rotafolios. Luego confróntelas con una lista ya preparada de las funciones que usted pretende para esa sesión (en la siguiente página se presentan algunas características de un modo que facilite la comprensión). Luego haga coincidir o reconcilie las dos listas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué esperan en esta sesión que no esté incluido en lo que les presento? ¿En qué se basan sus expectativas? (por ejemplo, experiencia en estudios anteriores, aspiraciones).

2. ¿Qué pretendo presentarles que ustedes no esperaban?

3. ¿Prevén algunos problemas al reconciliar sus expectativas con mis planes? En tal caso, ¿qué podemos hacer ustedes o yo para evitar esos problemas?

Materiales requeridos:

Hoja impresa o transparencia con una lista de las funciones esperadas del instructor.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Ejemplo

Funciones de un instructor (facilitador)

1. Pone en tela de juicio modos de pensar.
2. Capta los pensamientos de los participantes, y los anota para todos.
3. Hace resúmenes.
4. Comparte ideas.
5. Distribuye material impreso.
6. Sirve como modelo.
7. Plantea preguntas.
8. Orienta los debates.

9. Vuelve a expresar ideas.
10. Hace crítica constructiva.

Olvídense de todo

Objetivo:

Imbuir en la mente de los participantes la necesidad de dedicar todas sus energías al seminario, excluyendo todas las preocupaciones del trabajo y personales.

Procedimiento:

Prepare una hoja impresa con instrucciones similares a las que se reproducirán a continuación. Distribúyala entre los participantes desde el inicio del seminario, unos 15 minutos antes del material de introducción. Déles suficiente tiempo para que "vacíen" sus pensamientos y sentimientos en el papel. Entregue un sobre a cada persona para que pueda guardar el formulario, cerrar el sobre y escribir su nombre. Luego, recoja los sobres como prueba simbólica adicional de que los participantes "hacen a un lado" sus problemas durante todo el seminario. Después, casi cuando vaya a concluir el programa devuelva los sobres a los participantes. (En este momento, quizá desee preguntar si alguien quiere "hablar de" sus problemas con otro o si desean "guardarse" sus propios problemas.)

1. Después de este ejercicio aparece un ejemplo de lo que les puede decir.
2. Los ejemplos de los pensamientos que podrían tener incluyen:
 - a) Preparar un presupuesto para el año próximo.

- b) Comprar un regalo de aniversario para la esposa.
- c) Hacer una reservación de avión para las vacaciones.
- d) ¿Qué se puede hacer con el proyecto XYZ?
- e) Visitar a tía Susy ahora que está en la ciudad.

Opciones:

En grupos pequeños y cuando ya se ha establecido un alto grado de confianza (o como medio para ganarse la confianza) se podría llevar a cabo este procedimiento de manera oral. Después, el instructor y los participantes tendrán más conciencia de la introducción de estos pensamientos en los debates subsecuentes.

Materiales requeridos:

Una hoja impresa y un sobre por participante para distribuirlos.

Tiempo requerido:

10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Olvídense de todo

Introducción:

Muchos venimos a un seminario, taller de trabajo, junta o retiro con una serie de pensamientos en nuestras mentes: un subordinado que no ha trabajado tal como usted lo espera-

ba; su jefe tomó hace poco una decisión desfavorable, su secretaria está esperando bebé, hay que presentar el presupuesto la semana próxima, etc. En general, 1) usted no *puede* resolver esos problemas mientras se encuentra en el seminario y 2) pensar en ellos durante el seminario, *perjudicará* su participación activa y el aprendizaje potencial.

Instrucciones:

En los siguientes 5 minutos haga una breve lista de todos los pensamientos que no se relacionan con el seminario. Podrían ser respecto al trabajo, la familia, el dinero, la religión, la política o su vida social. Ponga este escrito dentro del sobre, ciérrelo y escriba su nombre en él.

El sobre se le devolverá al final del seminario. Ahora, *olvidese* de los siguientes problemas:

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)
- (9)
- (10)

Expresión de las reacciones para una retroalimentación

Objetivo:

Suministrar una forma anónima para que los participantes desahoguen sus reacciones.

Procedimiento:

En casi todos los sistemas de evaluación basados en las reacciones, se acopian datos al final de una sesión o programa o, quizá, en alguna fecha futura (una excepción notable es el ejercicio con el Formulario para evaluación pronta en este libro). La motivación para tratar estos asuntos con seriedad pierde fuerza por el hecho de que los cambios para mejorar la calidad de la sesión que se verifica ocurrirán demasiado tarde.

Una opción informal es el empleo de hojas para expresión de las reacciones por escrito. Los participantes pueden expresar (o desahogar), por medio de hojas de cartulina, rotafolios o pizarrones, una serie de observaciones, reacciones, ideas o emociones hacia el instructor o el grupo. Esto se puede llevar a cabo en una forma más o menos anónima. Se puede escribir un tema en las cartulinas (por ejemplo, "contenido del curso", "instalaciones físicas", etc.) o se puede solicitar la retroalimentación en forma libre sin estructura alguna. En cualquier caso, se ha provisto de una importante salida para la catarsis emocional e intelectual.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántos de ustedes están de acuerdo con el comentario relacionado con _____ ?

2. ¿Cuál es la base de los diversos comentarios?

3. ¿Qué medidas correctivas se pueden tomar *en este momento* para cambiar la situación?

Materiales requeridos:

Cartulinas o material similar para escribir.

Tiempo aproximado requerido:

El necesario para recoger los comentarios: variable para los debates.

Fuente:

Emily Hitchins, "Graffiti Provides Useful Feedback", *Training. August, 1979, p.12.*

Movimientos del grupo

Objetivos:

1. Agregar la dimensión del movimiento a las sesiones.
2. Crear oportunidades de interacción adicional entre los participantes.

Procedimiento:

Casi todos los asistentes a un curso prolongado encontrarán su asiento o lugar preferidos y lo ocuparán durante el resto del programa. Resuélvase a romper los patrones tradicionales de ocupación de asientos en beneficio de los participantes. Lo puede lograr :

1. Cambiando el lugar de las sesiones de un aula a un auditorio, o a un sistema de mesas redondas y hacer que los asistentes busquen otros asientos.

2. Variando el tamaño de los grupos de trabajo para las diversas discusiones (por ejemplo, de tres personas a seis personas).

3. Cambiando a los participantes de lugar de acuerdo con sus puntos de vista cuando están en desacuerdo con un tema. Conforme los subgrupos presenten sus informes, deje que quienes ahora están de acuerdo se reubiquen en el lado opuesto.

4. Pidiendo a los asistentes que : a) designen a la persona de la cual no saben casi nada; b) determinen con quién están más identificados o c) señalen con quién están más en desacuerdo. Con base en esto, se asignará a esa persona como parte de un grupo en los siguientes minutos.

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos para cada movimiento.

Fuente:

Adaptado de Judith H. Steele, "Five Ways to Get Trainees to Open Up and Get Moving", *Training*, Nov. 1978, pp.40-42.

El arte de buscar buenas preguntas

Objetivo:

Estimular la reflexión y las respuestas activas de los participantes mediante la formulación oportuna de las preguntas.

Procedimiento:

Casi todos los buenos directores de seminarios desean la participación activa de los participantes en algunos momentos del programa. Casi todos ellos tienen alguna experiencia pertinente que compartir y desean participar en los debates. Otras personas tienen preguntas legítimas, debidas a una confusión en algún aspecto. Entonces, ¿cómo puede el instructor estimular la participación activa? La respuesta puede estar en estas sugerencias:

1. Desde el principio del programa, exprese que espera preguntas. Informe a los participantes que usted estimula y espera preguntas (que está bien que hagan preguntas).
2. Responda en forma positiva a la primera pregunta que le hagan. Los participantes se fijarán mucho en usted para determinar si actúa con seriedad.
3. Observe el comportamiento no verbal. A menudo podrá detectar el deseo de hacer una pregunta o de recusar alguna exposición con las expresiones faciales o el lenguaje corporal. No espere a que alguien interrumpa o levante la mano.
4. Recuerde al grupo que no hay preguntas tontas, sino sólo respuestas tontas. (Véase el ejercicio "El chiste tonto").

5. Repita o exprese en otra forma la pregunta para dejar claro que la ha entendido y para tener la certeza de que la han oído los demás asistentes.

6. Espere un momento después de solicitar preguntas. Cinco o diez segundos pueden parecer un tiempo muy largo, pero el grupo también siente la misma presión.

7. Nunca solicite preguntas inmediatamente antes de los descansos programados, de la comida o de la hora de terminar la sesión. Debido a que estos actos tienen mayor prioridad, podrán impedir las preguntas o que quien hace la pregunta incurra en el desagrado de los demás.

8. Incluya algunos periodos breves para preguntas y respuestas en el programa para los cursos. Con esto, los participantes saben que se les solicitarán preguntas.

9. No dé la impresión de que lo apremia el tiempo y que (de no muy buena gana) contestaría una o dos preguntas. Con ello les diría que prefiere que no las hagan.

Materiales requeridos:

Ninguno, excepto modificar el programa para la sesión.

Tiempo aproximado requerido:

Prácticamente nada.

Fuente:

Adaptado de Milt Badt, "Ways to Encourage your Trainees to Ask Questions" *Training*, May, 1978, pp.74-75.

Objetivos de la instrucción

Objetivos:

Ilustrar en forma vivida las características clave de los objetivos del aprendizaje.

Procedimiento:

Haga una breve exposición acerca de los elementos de los objetivos para un aprendizaje eficaz (por ejemplo, Bob Mager incluye la actividad que se va a llevar a cabo, los recursos que se suministrarán, las restricciones al participante y los criterios de rendimiento que se aplicarán, como cantidad, calidad y rapidez.) Se pueden presentar también ilustraciones de verbos imprecisos (verbos de acción) para describir los comportamientos.

En la segunda etapa (demostración) del proceso de aprendizaje, distribuya el formulario que se presentará a continuación y descríballo como ejercicio para la aplicación de los principios ya comentados. Mantenga una cara seria hasta que los participantes hayan tenido oportunidad de leer algunos de los incisos y de descubrir su verdadera finalidad. Aparte de que apreciarán el buen humor de las descripciones, relacionarán muchas de sus experiencias de aprendizaje cuando se les asignaron temas "similares" para el examen. Cuando hayan cesado las risas, recalque las formas en que en muchas de las preguntas para examen se aplican los principios de Mager.

Preguntas para discusión:

1. ¿Han encontrado en el pasado preguntas similares a éstas para un examen? En tal caso, ¿cuáles fueron sus sen-

saciones en ese momento? (Frustración, desilusión profunda, etc.)

2. ¿Qué características de los buenos objetivos para instrucción pueden observar en los ejemplos (verbos de acción, recursos, restricciones, criterios de comportamiento)?

3. ¿Qué lecciones se les dan aquí para construir los objetivos de instrucción? (Por ejemplo, comprobar que se pueden poner en práctica en el ambiente del aprendizaje).

Materiales requeridos

Copias del material citado a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos (después de la breve exposición y antes de cualesquiera sesiones de práctica para seguimiento).

Fuente:

Diversas, incluso Paul Dean en *elArizona Republic*.

Ejemplos de objetivos de instrucción

Instrucciones:

Lea con cuidado cada párrafo y conteste todas las preguntas. Límite de tiempo: 4 horas. Empiece de inmediato.

Historia: Describa la historia del papado desde sus orígenes hasta nuestros días y concéntrese en forma especial, pero no exclusiva, en su repercusión social, política, económica, religiosa y filosófica en Europa, Asia, América y África. Sea breve, conciso y específico.

Medicina: Se le ha entregado una hoja de afeitar, un paquete de gasa y una botella de whisky. Extráigase el apéndice. No suture hasta que se haya inspeccionado su trabajo. Tiene 15 minutos.

Oratoria: 2500 personas enloquecidas y amotinadas han invadido el salón de clase. Cálmelas. Puede utilizar cualquier idioma arcaico, excepto el latín o el griego.

Biología: Cree una vida. Estime las diferencias en la cultura humana ulterior si esta forma de vida hubiera aparecido 500 millones de años antes; preste especial atención a su efecto en el sistema parlamentario inglés. Compruebe su tesis.

Música: Escriba un concierto para piano. Haga el arreglo para orquesta y ejecútelo con flauta y tambor. Encontrará un piano debajo de su asiento.

Psicología: Con base en el conocimiento de las obras, evalúe la estabilidad emocional, grado de ajuste y frustraciones reprimidas de cada uno de los siguientes personajes: Nezahualcóyotl, Ramsés II, Gregorio de Niza y Hammurabi. Apoye su evaluación con citas del trabajo de cada uno y haga las referencias adecuadas. No necesita traducirlo.

Sociología: Calcule los problemas sociológicos que se podrían suscitar con el fin del mundo. Construya un experimento para probar su teoría.

Ingeniería: Se ha colocado sobre su escritorio un rifle de alto poder totalmente desarmado. Encontrará un manual de instrucciones impreso en suahili. Dentro de 10 minutos se dejará entrar en su cuarto a un tigre de Bengala hambriento. Tome la decisión que considere adecuada. Esté preparado para justificar su decisión.

Economía: Elabore un plan realista para renegociar la deuda nacional. Determine los posibles efectos de su plan en los siguientes aspectos: la pintura cubista, la controversia Donatista, la teoría de las ondas de luz. Prepare un método para evitar estos efectos. Señale las deficiencias en su punto de vista, demostradas en su respuesta a la primera frase de este inciso.

Ciencia Política: En su escritorio, junto a usted, hay un teléfono rojo. Desencadene la III Guerra Mundial. Informe con amplitud de sus efectos sociopolíticos, si es que los hay.

Epistemología: Adopte una posición en pro o en contra de la verdad. Pruebe la validez de su postura.

Física: Explique la naturaleza de la materia. Incluya en su respuesta una evaluación del efecto del adelanto de las matemáticas en la ciencia.

Filosofía: Haga un esbozo del pensamiento humano; calcule su importancia. Compárelo con el adelanto de cualquier otra clase de pensamiento.

Conocimientos generales: Descríbalos en detalle. Sea objetivo y específico.

Trueque de ideas

Objetivo

Cultivar cierto número de ideas nuevas y estimular la participación del grupo.

Procedimiento:

Se informa a todos, *por anticipado*, que han de traer cuando menos, una idea, ejercicio, actividad, etc., a la siguiente

sesión. Estos deben basarse en algún tema central (por ejemplo, cómo manejar a los participantes "problemáticos").

Conforme cada persona describa su idea al grupo, un panel de "expertos" (tres miembros seleccionados del grupo) al instante "califica" la idea en tarjetas numeradas del 1 al 10 (en que el 10 es la calificación máxima) y el instructor hace una lista de cada total y anuncia a los ganadores al final del tiempo estipulado.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántas personas obtuvieron hoy, cuando menos una idea nueva y útil?
2. ¿Surgieron nuevas ideas en su mente?
3. ¿Puede pensar en otras actividades en que se pueda aplicar este método?
4. ¿Cuáles son algunas de las variantes de esta técnica?

Materiales requeridos:

Tres juegos de tarjetas (5 x 8), cada uno marcado del 1 al 10.

Tiempo aproximado requerido:

20 a 25 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Establecimiento de objetivos y planeación de acciones

Objetivo:

Establecer un clima positivo y un espíritu de cooperación entre las personas que trabajarán juntas en un proyecto futuro; introducir el trabajo en equipo a la actividad de los grupos.

Procedimiento:

Divida el grupo en equipos de 4 a 6 personas cada uno. (Este agrupamiento se puede hacer de acuerdo con los departamentos de la empresa o sobre una estricta base aleatoria y de conveniencia). Pida al grupo dedicar los primeros 10 minutos a crear una imagen mental colectiva, en forma oral, de cuál sería, de preferencia, su situación de trabajo dentro de un año (por ejemplo, "¿Cuál sería el resultado potencial de un punto de vista positivo?" Luego, pida al grupo que haga un esbozo de plan de acción en que enumeren los aspectos que están, directa o indirectamente bajo su control y que se deben alcanzar el año siguiente para lograr la imagen total. Ahora, haga que cada equipo presente un informe breve a todo el grupo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué tan factible es su plan total? ¿Habrán alcanzado esos objetivos deseados dentro de un año a partir de hoy?
2. ¿Qué factores pueden impedir que usted alcance el éxito? (Falta de consenso entre el objetivo y el plan; falta de recursos; eventos.)

3. ¿Con qué frecuencia hará usted una evaluación de sus adelantos rumbo al objetivo?

Materiales requeridos:

Rotafolios.

Tiempo aproximado requerido:

40 a 60 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Escoja a su jefe o subordinado

Objetivo:

Ilustrar los criterios pertinentes y los no aplicables que se utilizan para juzgar a las personas que han de ocupar puestos de líder o de subordinado.

Procedimiento:

Haga que los miembros del grupo tengan un mínimo de información unos de otros mediante uno o más ejercicios para presentar a todos entre sí. Luego, pida a cada participante que designe, en una tarjeta, a la persona que según él sería el mejor jefe y que, en otra tarjeta, seleccione a la persona que piensa que sería el mejor subordinado.

Pida a los participantes que volteen la tarjeta para que enumeren al reverso las características requeridas para seleccionar al jefe y a su subordinado. Después, recoja las tarjetas y haga un conteo de votos para las personas seleccionadas. Informe de los jefes más preferidos (los tres

primeros lugares) y los subordinados más solicitados. Después haga una relación (puede ser mediante comentarios) de los dos grupos de los criterios utilizados.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué sintió usted cuando fue (o no fue) seleccionado como jefe o subordinado?
2. ¿Existió alguna diferencia entre las características empleadas para seleccionar un jefe y un subordinado? ¿Por qué o por qué no?
3. ¿Las características que se utilizaron fueron válidas o no aplicables? ¿Cómo deberíamos seleccionar al jefe o al subordinado ideal?

Materiales requeridos:

Tarjetas de 3 x 5.

Tiempo aproximado requerido:

20 minutos, más el tiempo para el conteo y registro de votos.

Fuente:

Kjell R. Knudson.

Jugar al detective

Objetivos:

Ilustrar con vigor:

1. La importancia de observar un ambiente con sagacidad.

2. El grado al cual se hacen deducciones con datos limitados.

3. La diferencia entre observación y deducción.

Procedimiento:

Es mejor aplicar este procedimiento muy al principio de un seminario o programa, antes de que los participantes hayan tenido una oportunidad más o menos grande de acopiar muchos datos. El instructor sólo pide a los participantes (ya sea por medio de una pregunta directa al grupo o de respuestas individuales por escrito), que expresen todo lo que "sepan" acerca del instructor. Estas respuestas se enlistan en rotafolios, pizarrones, etc. Después de haber acopiado los datos, el instructor solicita al grupo que exprese todas las *deducciones* que se han hecho hasta ese momento respecto al instructor y se anotan en listas separadas.

Después, el instructor puede invitar al grupo a comentar los conceptos originados (por ejemplo, ¿algunas de las deducciones están más cercanas a los hechos? ¿Algunos de los hechos son más cercanos a las deducciones? ¿Por qué existe confusión?). Luego, el instructor debe guiar al grupo hacia una serie de conceptos como los siguientes:

1. El grupo "sabe" mucho más acerca del instructor que cualquier persona (es decir, se contaba ya con más hechos de los que se creyó al principio).

2. Una atención cuidadosa de lo que nos rodea, puede ayudar a obtener (o reconocer) más datos de lo que sería posible en otra forma.

3. A menudo se deducen muchos juicios en relación con las personas con una primera impresión que es muy limita-

da; estas deducciones quizá no sean válidas sino se examinan.

4. A menudo se actúa con base en las propias deducciones, pero se cree que se está actuando sobre la base de hechos.

5. Los procesos de hacer observaciones exactas y deducciones sagaces son muy diferentes y se debe establecer una separación definida entre ellos.

Opciones:

1. Se puede preparar con antelación un grupo de conceptos y presentarlos a los participantes en hojas impresas, con dos columnas sólo con los encabezados "Hechos" y "Deducciones". Se les puede pedir que evalúen cada concepto y de terminen si es una u otra cosa (o ninguna de las dos) y el debate puede continuar a partir de esto.

2. Una referencia muy importante (que requiere entre 5 y 10 minutos para presentarla) es una poderosa adición al ejercicio. De la obra *La marca de los cuatro* de Sir Arthur Conan Doyle se narra la forma en que Sherlock Holmes desconcertó al Dr. Watson al tejer una serie de deducciones detalladas de la historia de una familia mediante la interpretación exacta de las características de un reloj de bolsillo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué difirieron las observaciones (y las deducciones) entre los miembros del grupo?

2. ¿Por qué, a menudo, las primeras impresiones son incorrectas?

3. ¿Cómo se puede mejorar la habilidad para observar y deducir?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

15 a 20 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Conocimiento o acción

Objetivos:

Ayudar a la identificación de problemas de capacitación y los que no lo son.

Procedimiento:

Pida a los participantes que se formen una imagen mental de los empleados que saben que no tienen un rendimiento adecuado. Con el limitado conocimiento disponible acerca de los hechos, pídale seleccionar un punto de intersección en la matriz que se dará a continuación, que sea la mejor presentación gráfica de sus respuestas a las dos preguntas en los ejes verticales y horizontales relacionados con sus conocimientos y actitudes. Solicite cuatro voluntarios, uno de cada uno de los que pusieron su problema en los cuatro cuadros diferentes. Explíqueles la forma en que ese análisis podría dar indicios para cuatro soluciones diferentes:

1. *Cuadro A*: Si el empleado tiene suficiente conocimiento de su puesto, pero una actitud inadecuada, se puede clasificar como problema motivacional. Habrá necesidad de corregir las consecuencias (o recompensas) del comportamiento de esa persona.

2. *Cuadro B*: Si el empleado tiene conocimiento de su puesto y una actitud favorable, pero su rendimiento no es satisfactorio, entonces el problema puede estar fuera del control del empleado. Cabe suponer que se carece de recursos, las presiones de tiempo son muy severas o hay otras interferencias que restringen el comportamiento. Se necesita hacer un análisis del ambiente de trabajo.

3. *Cuadro C*: Si el empleado carece de conocimiento del puesto y de la actitud adecuada, entonces esa persona está colocada en un puesto inadecuado para ella. Esto puede representar un problema con la selección de empleados y hace pensar en la posibilidad de transferencia o destitución.

4. *Cuadro D*: Si el empleado desea tener mejor rendimiento, pero carece de los conocimientos o pericias requeridos por el puesto, entonces la respuesta puede ser una capacitación adicional.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo se refleja la definición del problema de rendimiento en la estrategia general para resolverlo? (Véanse los cuatro cuadros; sólo uno de ellos apunta con claridad hacia la capacitación).

2. Si se consideran los problemas de rendimiento del empleado en la empresa, ¿hay algún patrón en cuanto a la forma que adoptan? (por ejemplo, ¿en su mayor parte están en el cuadro A?).

3. ¿Qué repercusiones tiene este modelo en la función del instructor como solucionador de problemas? (Por ejemplo, el instructor debería ayudar a los gerentes a identificar el tipo de problemas que tienen y, luego, en ocasiones, encaminarlos a otra *parte diferente* de la capacitación).

Materiales requeridos:

Una reproducción de la matriz que se señala.

Tiempo aproximado requerido:

10 a 20 minutos.

Fuente:

Se atribuye a Fred Margolis.

Hoja de trabajo para análisis de problemas

10 (Alta)	A	B
¿Tiene el empleado conocimiento adecuado del puesto?	Motivación	Recursos/Ambiente
	Selección/Destitución Transferencias	Capacitación
1 (Baja)	C	D
	1 (Baja)	10 (Alta)

¿Tiene el empleado la actitud (deseo) adecuada para tener un rendimiento aceptable en su puesto?

Intercambio de ideas

Objetivo:

Estimular la participación y el compartir ideas entre el grupo (véase también *Intercambio de dinero*).

Procedimiento:

A cada participante se le entregan billetes de juego (o tarjetas de 3 x 5), que se les envían o entregan el día anterior a la primera sesión. Se les pide escribir una sola idea en cada billete o tarjeta, para un total de cinco de las mejores ideas (de preferencia organizadas en torno a un solo asunto o problema, por ejemplo, "Cómo manejar a un participante con problemas"). Se escriben los nombres y se les dice que las ideas se juzgarán en forma de competencia y se compartirán.

En la primera sesión se recogen los billetes o tarjetas y se mezclan dentro de una caja. Cada asistente saca cinco billetes o tarjetas (que no sean las suyas) y selecciona la que crea que es la mejor, le pone su nombre debajo del de quien originó la idea y la entrega al instructor. Después, se leen en voz alta todos los nombres y para evaluar la reacción de los asistentes, se pide levanten las manos para una escala de cinco a diez puntos (se juzgan en forma anónima). Después de evaluar todas las ideas, las tres (o cinco) mejores tienen derecho a un premio que se otorga al creador de la idea y a quien la propuso. El resto del grupo también "gana" pues conocieron un gran número de ideas de éxito.

Procedimiento alternativo:

Todas las tarjetas o billetes se envían o distribuyen y se prepara una relación en rotafolios o en una lista impresa y se

exhibe o distribuye para facilitar la evaluación y la retención.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué *contenido* útil se ha obtenido? (De acuerdo con el problema o asunto planteados).
2. ¿Cuál *proceso* útil salió a la luz? (Participación más amplia, espíritu de cooperación y cohesión, etc.).
3. ¿Cómo se utilizará esa misma técnica en el trabajo real? (Pida a los asistentes ideas para seguridad laboral, sugerencias para simplificación del trabajo, métodos para enriquecimiento del puesto, etc.).

Materiales requeridos:

Tarjetas o billetes de juego.

Tiempo aproximado requerido:

Hasta 1 hora, según el tamaño del grupo y la cantidad de detalles de los procedimientos para discusión y evaluación.

Fuente:

Successful Meetings, diciembre de 1975.

SECCIÓN II

Romper el hielo y crear un clima de comprensión

Conocerse entre sí

Objetivo:

Hacer que quienes asisten por primera vez a una sesión conozcan a los demás para ayudar a crear un clima de amistad y sin formalismos.

Procedimiento:

Se entrega a cada persona un gafete o una etiqueta adherible a presión y se le pide escriba en ella su nombre de pila. También, que anote cinco palabras o frases breves que digan algo de ella misma y que sirvan para facilitar el inicio de una conversación. Los ejemplos podrían ser el lugar de nacimiento, aficiones, etc., como en el siguiente ejemplo:

María ("Pecas")

1. Residente en la capital.
2. Nacida en Nuevo León.

3. Le encanta el fútbol.
4. Practica la caminata.
5. Entusiasta del rock.

Conceda al grupo unos 5 minutos para escribir sus cinco datos y haga que se incorporen en grupos de dos o tres personas como máximo. A intervalos más o menos frecuentes haga que los grupos cambien de compañero, a fin de que todos tengan la oportunidad de conocer a la mayor cantidad posible de personas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Fue útil este ejercicio para conocer a algunas otras personas?
2. ¿Cuáles fueron los datos que más le llamaron la atención?
3. ¿Cómo se siente con su participación en este grupo?

Materiales requeridos:

Gafetes o etiquetas adheribles a presión, en blanco.

Tiempo aproximado requerido:

Variable, según el tamaño del grupo. Tiempo mínimo 15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Conocerse entre sí

Objetivo:

Hacer que los participantes se conozcan mejor mediante un ejercicio estructurado.

Procedimiento:

En la apertura de las sesiones de un grupo, se entrega a cada asistente un gafete o etiqueta adherible a presión, en blanco. Después, cada persona lo llena con lo siguiente:

1. Me llamo _____
2. Tengo una pregunta en relación con _____
3. Puedo contestar una pregunta relativa a _____

Conceda unos minutos para que llenen las tarjetas y, luego, otros 10 o 15 minutos para que los miembros del grupo conozcan a la mayor cantidad posible de asistentes

Materiales requeridos:

Gafetes o etiquetas adheribles a presión.

Tiempo aproximado requerido:

15 a 20 minutos, según el tamaño del grupo.

Fuente:

Desconocida.

Una graciosa huida

Objetivo:

Tener la seguridad de que los asistentes que seleccionan una sesión concurrente en una conferencia grande están en la sesión que desean y darles la oportunidad de que se presenten y conozcan de inmediato a los otros participantes.

Procedimiento:

En las conferencias grandes, el programa para cada sesión quizá no describa con exactitud los temas que abarcará el orador ni su contenido. Una vez iniciada la sesión, los asistentes quizá descubran que no es lo que esperaban, pero se muestran renuentes a salirse. Este método, bien aplicado, ayudará a suavizar esa situación.

En el momento de iniciar la sesión, el orador hace mención a la descripción en el programa, de los objetivos de la sesión y explica con brevedad el tema que se va a tratar en la sesión. El orador, después, pide a todos los presentes se pongan de pie y se presenten con otras tres o cuatro personas en los siguientes dos o tres minutos. Justo antes de este breve periodo el orador expresa: "quizá algunos de ustedes se han dado cuenta de que la sesión no incluye el tema que esperaban. Como sería un poco desagradable levantarse y salir, nos pondremos todos de pie, conoceremos nuevas personas y quienes deseen ausentarse pueden hacerlo"

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

La persona misteriosa

Objetivo:

Estimular tanto a quienes asisten por primera vez como a los "veteranos" para que conozcan otras personas y para que se integren con los demás participantes.

Procedimiento:

En las reuniones grandes, a menudo se deja solos a quienes asisten por primera vez y tienen dificultades para conocer y darse a conocer a los demás. Es difícil desintegrar los grupos que acostumbran estar juntos y quien concurre por primera vez se puede *sentir fuera* en vez de ser *parte* del grupo.

Para hacer que los participantes sean más amables con los demás, designe (con antelación y en secreto) a alguien como la "*Persona misteriosa*" (hombre o mujer). Antes y en el curso de las primeras sesiones, promueva el ejercicio con el anuncio de: "Saluden a la Persona misteriosa; él o ella, les dará X cantidad en efectivo" (o una de cada 10 personas recibirá X pesos en efectivo), etc.

Si este ejercicio se anuncia en forma adecuada, será divertido y tendrá compensaciones. Es de especial utilidad para romper el hielo y crear un ambiente cálido y amistoso.

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué nos mostramos renuentes a conocer a otras personas? (Cada nueva persona que conocemos es un reto para "vender" nuestra personalidad y aprender algo de los demás).
2. ¿Cuál fue el efecto de una posible recompensa en efectivo en su compartimiento? (Conocer más personas; hablar sólo de temas superficiales).
3. ¿Cuáles son algunos métodos útiles para iniciar conversaciones y para ayudar a vencer la renuencia o timidez?

Materiales requeridos:

Premios en efectivo.

Tiempo aproximado requerido:

El que se desee.

Fuente:

Louise Bowker, *Meetings and Conventions*, october, 1975.

El juego de bingo"

Objetivo:

Obligar, con sutileza, a quienes asisten por primera vez, a conocer a otras personas más a fondo, sin que haya presión.

Procedimiento:

Se distribuyen tarjetas u hojas de "bingo" ya preparadas (véase la muestra) y se pide a cada persona que recorra el salón hasta que encuentre otra persona cuya descripción

coincida con la de la tarjeta. Esta otra persona, después, pone su nombre en el espacio correspondiente.

Materiales requeridos:

Tarjetas de bingo (una por persona).

Tiempo aproximado requerido:

20 minutos.

Fuente:

Desconocida.

JUEGO DE BINGO

INSTRUCCIONES:

Cada cuadrado da ciertos datos acerca de las personas asistentes a este _____ (seminario, reunión, sesión, etc.). Consulte a sus compañeros y si alguno de los conceptos mencionados es aplicable a ellos, pídeles escribir su nombre en el espacio en blanco en la tarjeta de bingo. (Aunque quizá haya más de un concepto aplicable a una persona, sólo debe poner su nombre en un espacio.)

juega tenis	viste de rojo	le gusta el béisbol	directivo de su club	tiene nietos
tiene auto deportivo	odia el fútbol	va al fútbol	tiene avión propio	habla otros idiomas
toca el piano	tiene peces tropicales	libre	esquía en el mar	preside un comité
es pelirrojo	odia las verduras	tiene 2 hijos	excursionista	ha asistido a la conferencia nacional
asiste por primera vez	tiene una pick-up	ojos cafés	lee Business Week	conoce otros países

Recopilación de objetos

Objetivo:

Lograr, de manera rápida que los miembros del grupo se dediquen a trabajar en una actividad orientada al objetivo del curso y así creen identidad y cohesión inicial de grupo.

Procedimiento:

Este ejercicio funciona mejor cuando: a) es deseable formar equipos para asignarles más tarde tareas importantes y b) cuando está claro que los participantes se beneficiarán si se disminuyen las tensiones. Divida el grupo en equipos de 4 a 6 personas y asígneles una actividad ya preparada si van a trabajar más tarde en el mismo equipo o una labor aleatoria si sólo se desea que haya más relación social entre ellos. Concédales un tiempo específico para concluir su labor y emplee un mínimo de reglas que se han de seguir (por ejemplo, deben quedar dentro de ciertos límites físicos y no sabotear a los otros grupos). Suministre listas iguales a cada equipo de los objetos que deben conseguir (por ejemplo, un peso de 1969, una margarita silvestre, una hormiga viva, un paquete de servilletas de papel de cierto tipo, una placa de un automóvil, un billete que tenga *unfull* de poker en el número de serie, etc.). Es preferible incluir artículos fáciles de obtener, pero que requieren ingenio y un esfuerzo conjunto del grupo para llevar a cabo la tarea. Califique a los grupos con base en el número de objetos que consiguieron y anuncie el equipo ganador (y quizá un posible premio).

Procedimiento alternativo:

Asigne al grupo la tarea no estructurada de definir y acopiar todos los objetos, datos o ideas que considere les serán útiles en su trabajo normal de aprendizaje para el resto del se-

minario. Haga que cada grupo presente y justifique sus hallazgos al final del límite de tiempo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo se organizó el equipo para llevar a cabo su tarea? (Por ejemplo, con personas asignadas a objetos específicos, por parejas o todos trataron de hacer todo).
2. ¿Cómo se seleccionó el método? (Por ejemplo, lo pensaron bien y decidieron cuál era el mejor, o sólo se decidieron y empezaron la tarea).
3. ¿Qué tanto éxito tuvieron?
4. ¿Qué otra forma harían (como grupo) ahora que se les ha encomendado una tarea más seria de aprendizaje? (Por ejemplo, un estudio de caso).

Materiales requeridos:

Una lista, preparada de antemano, de objetos (tenga en cuenta que el número de copias suministradas, una o más a cada grupo, también servirá como factor para ayudar en los diversos planteamientos del grupo).

Tiempo aproximado requerido:

30 a 60 minutos, más el tiempo para comentarios.

Fuente:

Desconocida.

Fotos de los asistentes

Objetivo:

Ayudar al instructor (y a los demás asistentes) a conocer los nombres de los miembros del grupo.

Procedimiento:

Con el empleo de una cámara instantánea, tome una foto de cada asistente en el momento en que se registra. Esto es de máxima utilidad en las sesiones largas (3 a 5 días) en las cuales los asistentes han acudido la tarde anterior, a una reunión social para conocerse entre sí. Escriba el nombre de la persona en una orilla o al reverso de la foto. Después, se pueden examinar todas las fotografías antes de la primera sesión de trabajo. Esto permite al instructor asociar la cara con el nombre de los asistentes con mucha mayor rapidez que con otros métodos. Es de particular utilidad en las situaciones, por ejemplo, en que se emplean mesa-bancos y por lo tanto es muy difícil utilizar tarjetas o placas con el nombre.

Opciones:

1. Monte todo el juego de fotos en una cartulina o tablero grandes. Incluya el nombre del asistente y los datos pertinentes (sección de la empresa o puesto) junto a cada foto. Ponga el tablero cerca de la puerta o de la mesa para los refrigerios en donde todos los asistentes puedan verlas.

2. Contrate a un caricaturista para que dibuje a los miembros del grupo (y a los instructores) antes de la primera sesión y exhíbalas en un sitio prominente. Dado que las caricaturas hacen resaltar alguna característica facial o de la personalidad, también pueden ser útiles para poder asociar

y recordar las caras y los nombres. También se pueden entregar las caricaturas después de la sesión final como regalo especial de "graduación".

Materiales requeridos:

Una cámara instantánea y suficiente película.

Tiempo aproximado requerido:

Alrededor de 15 minutos, en diversos periodos, según sean el tamaño del grupo y la rapidez del fotógrafo.

Fuente:

Diversas, entre otras Gordon Inskip (Arizona State University) y Mark Hammer y Leroy Johnson (Washington State University).

Presentación por asociación

Objetivo:

Ayudar a los miembros del grupo a recordar el nombre de los demás.

Procedimientos:

Diga a los participantes que les pedirá presentarse ellos mismos ante el grupo. Para ello, se pondrán de pie, dirán su nombre y apellidos y relacionarán su nombre con alguna cosa que llevarían a una día de campo (u otra actividad). Ejemplos:

"Me llamo Teresa y llevaré la mesa"

"Me llamo Ramón y manejaré el camión"

"Me apellido Casillas y llevaré las tortillas"

"Me apellido Taboada y llevaré la ensalada"

"Me apellido Rangel y llevaré el mantel"

Procedimiento alterno:

Puede pedir a cada miembro del grupo que escoja una característica personal que lo identifique, pero que lo haga con una rima o una aliteración, tal como

"Me dicen Tacho y soy muy macho"

"Soy Alonso, pero no soy zonzo"

"Soy Vidal y muy jovial"

"Me llaman Tules, de ojos azules"

Preguntas para discusión:

¿Como se puede emplear el principio de asociación de ideas para ayudar a los participantes a aprender (recordar) otros elementos (más importantes) en nuestro programa? (Respuesta general: Al exponerles conceptos ya conocidos que se puedan asociar con otros nuevos y al estimular a los participantes a identificar sus propias relaciones pertinentes con las nuevas ideas.)

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

Según el tamaño del grupo.

Fuente:

Desconocida.

¿Quién es usted?

Objetivo:

Permitir que los asistentes se conozcan mejor entre sí, pero sin ceremonias.

Procedimiento:

Se pide a los asistentes que pongan por escrito tres preguntas que desearían hacer a una persona a quien acaban de conocer. Sugíérales que sean creativas y que no hagan las preguntas más comunes (nombre, empresa o grupo en que trabajan, etc.)

Conceda de 3 a 5 minutos e invite a los participantes a recorrer el salón para intercambiar preguntas y respuestas. Anime a los asistentes para que conozcan la mayor cantidad posible de personas.

Vuelva a reunir el grupo y haga que cada asistente diga su nombre y apellidos para que los otros participantes se animen a agregar más información o detalles de los que tenían. Esto, en un momento dado, dará una imagen más amplia y completa de cada participante.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles fueron algunos de los aspectos más interesantes que descubrieron en relación con otras personas? ¿Las habrían descubiertos en una reunión social común y corriente? ¿Por qué no?

2. ¿Cuáles fueron algunas de las preguntas más productivas que se hicieron?

3. ¿Qué preguntas resultaron menos productivas? ¿Por qué?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

30 minutos, según sea el tamaño del grupo.

Fuente:

Desconocida.

Ideas y temores preconcebidos

Objetivo:

Permitir a los participantes expresar, compartir y disminuir los conceptos erróneos con que hayan llegado a un programa.

Procedimiento:

Los asistentes a algunos seminarios y talleres de trabajo pueden venir de una zona geográfica grande, o pueden saber muy poco acerca del programa, tal vez no se conozcan entre sí y quizá no sepan el comportamiento esperado de los participantes. En consecuencia, puede ser útil una reunión para intercambiar algunas de las ideas preconcebidas.

Organice a los asistentes en grupos de 4 a 6 personas. Haga que cada grupo escoja un "secretario" (puede emplear un rotafolios o un pizarrón). Pídales que contesten con rapidez la pregunta: "¿Qué temores, preocupaciones o ideas tenían antes de llegar aquí?" Después de un breve periodo

para recoger las respuestas, pida a los secretarios que presenten sus listas a todo el grupo. Esto dará una excelente oportunidad al instructor para captar mejor las necesidades de los participantes, así como para tranquilizarlos y ayudarlos mediante respuestas que determinen el grado en que el seminario se relaciona o no con esas preocupaciones.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles fueron algunos de los temores, preocupaciones o ideas expresados en cada grupo?

(Los ejemplos conocidos incluyen los siguientes.)

"¿Seré la persona más vieja (o más joven)?"

"¿Actuaré en forma adecuada en mi primer seminario profesional?"

"Estoy seguro de que todos tienen más experiencia que yo."

"¿Estarán vestidos (o no) con ropa similar a la mía?"

"¿Van a hablar todos en la jerga de su profesión?"

"¿Qué voy a obtener con este programa?"

"¿Qué clase de preguntas debería yo hacer?"

"¿Qué tal será el salón (o el programa, o los instructores)?"

2. ¿Qué podemos hacer los instructores para aminorar estas preocupaciones? (Por ejemplo, explicar cómo deben ir vestidos, las siglas u otros términos, solicitar preguntas, etc.)

Materiales requeridos:

Rotafolios o libreta para apuntes.

Tiempo aproximado requerido:

20 a 30 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Las funciones de un buen participante

Objetivo:

Crear un clima constructivo para los comentarios en una sesión de aprendizaje.

Procedimiento:

En muchos grupos existen participantes de reciente ingreso, que no han asistido a ningunos (o a muy pocos) programas formales. Por tanto, a menudo es útil establecer normas claras de lo que constituye un comportamiento aceptable (productivo) de los asistentes.

Un método para lograrlo en forma rápida y con cierto grado de confianza para señalar las reglas adecuadas, es presentar oralmente con un material impreso o mediante una transparencia) una lista de lineamientos preparados de antemano de la clase de comportamiento que practicarían o evitarían los participantes. Esto tiene la ventaja de la claridad pero también el riesgo potencial de crear un ambiente limitativo con tantas reglas. Si el empleo de un material impreso se presenta en una forma positiva (como el ejemplo que se citará a continuación), se tendrá un éxito considera-

ble en especial si incluye algunas ilustraciones humorísticas.

Procedimientos alternos:

1. Haga que el grupo (muy al principio de la sesión) entable comentarios acerca de los comportamientos productivos e improductivos que han visto (o que recuerden) por parte de los participantes en un seminario. Ello es valioso para hacerlos intervenir en la creación de sus propias normas de comportamiento.

2. Un equipo puede preparar una cartulina con los nombres de los participantes impresos y con cinco reglas de comportamiento en la sección posterior; el nombre de la persona está en la sección del frente a la vista del instructor y otros asistentes, pero las reglas siempre están a la vista del participante como recordatorio.

Materiales requeridos:

Hojas impresas para distribución, transparencias o caballetes para cartulinas.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Sugerencias para participación eficaz en el seminario

SI

Haga preguntas cuando sea necesario.

Exponga algún ejemplo ilustrativo.

Solicite un ejemplo cuando algo no esté claro.

Busque formas en las cuales pueda aplicar un principio o idea generales a su trabajo.

Piense en las formas en que puede transmitir las ideas a sus subordinados.

Sea escéptico; no acepte sin más ni más lo que oiga.

NO

Trate de plantear un problema insoluble para demostrar que el instructor no sabe todas las respuestas.

Cierre su mente diciendo: "Esto está muy bien en teoría pero...".

Suponga que todos los temas tratados serán de igual importancia para las necesidades de usted.

Tome apuntes muy largos; el material impreso distribuido, será suficiente para casi todas sus necesidades.

Aritmética extrasensorial

Objetivo:

Utilizar una demostración rápida para atraer y concentrar la atención del grupo en usted y en el tema que les expondrá.

Procedimiento:

Solicite un voluntario para que le ayude. Explique que va a predecir el resultado de una operación aritmética debido a su percepción extrasensorial. Póngase en un lugar en donde su ayudante *no* pueda ver lo que va a escribir. Pídale que escriba en un rotafolios, pizarrón, etc., cualquier número de 3 cifras diferentes. (Nota: El número no debe ser "capicúa", por ejemplo, 323.) Pida a la persona que escriba el número al revés y reste el menor del mayor, por ejemplo:

$$\begin{array}{r} 821 \\ -128 \\ \hline 693 \end{array}$$

Ahora invierta este número y 396
 súmelo al anterior para obtener 1 089

Mientras el voluntario acaba sus cálculos, muestre una tarjeta que ya tenga lista, en la cual escribió el número 1089. (Nota: El resultado de este ejercicio *siempre* será 1089.) A veces, la primera resta dará un número de dos cifras, por ejemplo:

$$\begin{array}{r} 786 \\ = \underline{687} \\ 99 \end{array}$$

En tal caso, diga al voluntario que ponga un cero antes del número obtenido (el 99 se convierte en 099). Continúe como se mencionó. 099

Inviértalo a 990

y el resultado es otra vez 1 089

Materiales requeridos:

Pizarrón, rotafolios y una tarjeta grande para mostrar el número.

Tiempo aproximado requerido:

3 minutos.

Fuente:

Desconocida.

El examen nacional de instructores

Objetivo:

Evaluar, con buen humor, la propia pericia como instructor.

Procedimiento:

Diga al grupo que lo va a someter al "Examen nacional de instructores. (Nota: El título y las preguntas se pueden cambiar con facilidad para adaptarlos a un grupo particular.) Haga que todos los asistentes pongan la palma de la mano sobre una superficie plana con los dedos bien extendidos y compruebe que las falanges del dedo medio queden bien pegadas a la superficie plana.

Informe al grupo que va a hacer cuatro preguntas sencillas. Si la respuesta es "Sí" deberán levantar el pulgar u otro dedo que usted mencione.

1. Empecemos con el pulgar. ¿Toma usted parte en el aprendizaje? (Si la respuesta es sí, levante el pulgar lo más que pueda).

2. Correcto; abajo el pulgar. Ahora, vamos con el meñique. ¿Tiene usted un empleo interesante? (Si la respuesta es sí, levante el meñique).

3. Ahora vamos con el índice. ¿Le gusta su trabajo? (Si la respuesta es sí, levante el índice).

4. Gracias. Ahora, con todos los dedos en su posición original, les haré la última pregunta. Contesten *con el dedo anular* y háganlo con toda honradez. ¿Es usted realmente bueno en su trabajo? (Si la respuesta es sí, levante el dedo anular).

Las risas le harán saber que todos los participantes dejaron los dedos bien apoyados en la superficie plana, es punto menos que imposible levantar el dedo anular.

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Intercambio de dinero o intercambio de ideas

Objetivo:

Alestrar la creación de un clima adecuado para el libre intercambio de ideas entre los participantes.

Procedimiento:

Pida a un miembro del grupo le preste un billete de banco. Exhíballo en forma prominente en una mano y pida a un segundo miembro que le preste otro billete del mismo valor. Luego, pague a la primera persona con el billete de la segunda y viceversa. Luego, hágalos la siguiente interrogación retórica: "¿Está cualquiera de estas personas más rica ahora que antes?" (Por supuesto, no.) Haga notar al grupo que, si por contraste, se hubieran compartido dos ideas con la misma facilidad, entonces no sólo los donantes sino *todos* los participantes habrían enriquecido más sus conocimientos.

Opción:

Entregue a cada participante uno o más billetes de juguete. Haga que primero intercambien el dinero para experimentar la falta de riqueza que ello acarrea. Después, pida que cada persona escriba una idea en los billetes de juguete y que los circule o los pongan en un lugar visible en donde el resto del grupo los pueda examinar con calma (durante un periodo de descanso).

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué factores nos *impiden* compartir ideas y conocimientos útiles con los demás?

2. ¿Qué fuerzas *nos estimulan* a compartir ideas con los demás en los seminarios?

Materiales requeridos:

Ninguno, para el primer procedimiento. Billetes de juguete para la opción.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

La lección del pez en el acuario

Objetivo:

Demostrar a los participantes que los límites para que empleen el contenido del aprendizaje son internos y externos.

Procedimiento:

Reláteles el caso de un pez que estaba en un acuario dividido por una gruesa pared de vidrio. En la otra parte nadaban numerosos pececillos a quienes el pez grande quería devorar. El hambriento pez hizo numerosos esfuerzos por alcanzar los pececillos, pero lo único que logró fue golpearse contra el vidrio y por fin aprendió que llegar hasta los pececillos era una cosa imposible. Después, quitaron la pared de vidrio, pero el pez no atacó a los pececillos. Esta misma conducta se puede observar en un gato que saltó y cayó en un recipiente de agua hirviendo (pero una sola vez). El comportamiento posterior del pez y del gato nos enseñan una lección. Este tipo de comportamiento se caracteriza por:

1. No tomar en cuenta las diferencias.
2. Suponer que se tiene un conocimiento completo.
3. Reaccionar de manera demasiado generalizada.
4. Ser inflexible debido a la experiencia pasada.
5. Negarse a considerar otras posibilidades.
6. Ser incapaz de funcionar cuando se sufre estrés.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son algunos ejemplos en que algunas personas conocidas por usted son casos de la lección del pez?
2. ¿Cómo se puede ayudar a otros (y a nosotros mismos) a librarse de esa actitud?
3. En qué aspectos resulta útil la lección?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Edén Ryl, película "Grab Hold of Today" de Ramic Productions'.

Una meditación Zen (Una taza de té)

Objetivo:

Abrir las mentes de los participantes hacia la posibilidad de un nuevo aprendizaje.

Procedimiento:

Al comenzar un programa, nárreles lo siguiente a los participantes. Se trata de una meditación del budismo Zen; una disciplina que data de siglos, pero con hondo significado acerca de la vida.

Una taza de té

Nan-in, un maestro japonés, recibió a un profesor universitario que venía a preguntarle acerca del Zen. Charlaron durante un rato. Nan-in después sirvió el té. Llenó la taza de su visitante y siguió vertiendo el té. El profesor observó el rebosamiento hasta que ya no pudo contenerse : "Está llena en exceso. Ya no se le puede poner más" - exclamó

"Igual que esta taza," dijo Nan-in, "está usted lleno de sus propios juicios, opiniones y conjeturas. ¿No puedo mostrarle lo que es el Zen hasta que vacíe su primera taza?"

Opciones:

1. Espere para este ejercicio a que haya un participante sabelotodo, que ya ha oído todo, y utilice esta historia como parábola para todo el grupo. (Esto requiere mucha habi-

lidad y existe el riesgo de ofender, cuando menos, a una persona.)

2. En lugar de una narración, prepare los materiales mencionados más adelante y consiga un cómplice (otro instructor o un participante puesto sobre aviso), para que le ayude en la representación de un papel para dar más fuerza al caso. Si lo presenta en la forma adecuada, este realismo adicional puede tener un gran efecto entre los participantes.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo se relaciona este cuento con nuestro programa?
2. ¿Quién ha experimentado ser el maestro de Zen? ¿El participante? ¿Qué sintió con ello?
3. ¿Qué conceptos básicos se trata de realizar con esta representación?

Materiales (Opcionales):

Taza, plato, café (té o agua) y una bandeja para recoger el líquido derramado.

Tiempo requerido:

5 minutos.

Fuente:

Reps, P. *Zen Flesh, Zen Bones*, (Nueva York: Anchor), 1961, p.27.

La discusión de lo que salta a la vista

Objetivo:

Recaltar que el sentido común es el menos común de los sentidos.

Procedimiento:

Pida al grupo que exprese una serie de generalizaciones muy difundidas en cuanto a la conducta humana (o algún otro tema pertinente). Los ejemplos podrían ser: "Todos los _____ son perezosos." "Nadie jamás se _____ ." "Sólo las personas _____ pueden ser buenos gerentes." "La única forma de motivar a las personas es _____ ." Exhiba estos enunciados en un lugar visible. Destaque (con colores o con subrayado) las palabras clave en relación con "todos", "cada uno", "siempre", "nunca", "sólo", etc.

Si le es posible, obtenga y lea en voz alta el cuento corto, pero impresionante que narra Paul Lazarsfeld en la bibliografía citada. El autor señaló la necesidad de probar (y quizá confirmar), los enunciados que oímos a diario y que damos por hecho y llegó a la conclusión de "algo anda mal con toda esa discusión de lo que salta a la vista".

Después de discutir las siguientes preguntas, examine dos enunciados expuestos al principio de la sesión para determinar si están basados en hechos.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo adquieren las personas esas creencias tan absurdamente incorrectas?

2. ¿Cuál es el efecto en la conducta cuando se tienen esas creencias?

3. ¿Cómo podemos reconocer esos enunciados obvios después de que los oímos?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

Expository Review of the American Soldier (1949), pp.379-80. Citado y ampliado en E. F. Jones y H. B. Gerard, *Foundations of Social Psychology*, (Nueva York: Wiley, 1967), pp. 34-35.

SECCIÓN III

Presentación

Vencer los temores del instructor

Objetivo:

Reconocer que el temor a hablar en público es normal y hacer sugerencias para vencerlo.

Procedimiento:

Este ejercicio puede ser útil para instructores novatos, los de tiempo parcial que necesitan mejorar su pericia como oradores y para el personal que deberá hacer una "presentación" privada o en público. Empiece por preguntar al grupo: "¿Cuáles creen que sean los temores más grandes de la mayor parte de las personas en este país?" Anote en forma breve las respuestas en un rotafolios o en un pizarrón. Pregunte si existe consenso en cuanto al temor individual más grande. Luego, muéstreles la lista hipotética que aparece en la siguiente página. Haga resaltar que, si esa información es válida, *muchas* otras personas comparten la preocupación del grupo en cuanto al reto de hacer una exposición o "presentación" más eficaz o dirigir sesiones más productivas. Ahora, solicite al grupo que recuerde o que exponga en forma espontánea las ideas relacionadas con las formas en que el instructor podría evitar o vencer esos temores. Estos con-

ceptos se deben volver a mostrar en forma prominente para que todos los participantes puedan tomar notas, si lo desean.

Procedimientos alternos:

1. Se puede distribuir, ya sea como guía para los comentarios o como cierre de los debates, una forma impresa tal como las "Sugerencias para vencer el temor de hablar ante un grupo" que se citarán a continuación.

2. Si el grupo es grande, se puede dividir en equipos de 4 o 5 personas para que hagan comentarios en privado durante un tiempo corto y pedirles que cada equipo haga, cuando menos, cinco buenas sugerencias.

Materiales requeridos:

Quizá una transparencia de la lista de temores y hojas impresas de las "Sugerencias" para distribuir las.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos o más, según sea la intensidad deseada en los debates.

Fuente:

Desconocida.

Los diez temores más grandes de los seres humanos (En Estados Unidos)*

1. Hablar ante un grupo.
2. Las alturas.
3. Insectos y alimañas.
4. Problemas financieros.
5. Aguas profundas.
6. Enfermedad.
7. Muerte.
8. Viajar en avión.
9. Soledad.
10. Los perros.

* David Wallechinsky et al.: *The Book of Lists*. New York: Wm. Morrow & Co., Inc., 1977.

Sugerencias para vencer el temor de hablar ante un grupo

1. Conozca bien el material (sea un experto).
2. Practique su exposición (prueba piloto y, quizá, que le tomen un video).
3. Utilice técnicas para lograr la participación.
4. Aprenda los nombres de los participantes y utilícelos.
5. Establezca, desde el principio, la credibilidad.
6. Mire siempre hacia al auditorio para establecer una afinidad.
7. Tome un curso de oratoria.
8. Muestre que está preparado (con distribución de materiales impresos, etc.)
9. Prevea los posibles problemas (y prepare las respuestas adecuadas).
10. Pruebe con antelación las instalaciones y el equipo audiovisual.
11. Obtenga información con anterioridad acerca del grupo (mediante la observación o un cuestionario).
12. Tranquilícese (respire hondo, medite, hable solo).
13. Prepare un esbozo del programa y sígalo.
14. Cuide su aspecto personal (use ropa adecuada y cómoda).

15. Descanse para estar preparado física y psicológicamente.
16. Utilice su propio estilo (no imite a otras personas).
17. Utilice sus propias palabras (no lea).
18. Póngase en el lugar de los participantes (ellos, en su interior, se preguntan: "¿Y qué gano con todo esto?")
19. Dé por hecho que están del lado de usted (no necesariamente van a ser hostiles ni sus antagonistas).
20. Exponga el panorama general de la sesión (expresé los objetivos deseados).
21. Acepte que algunos temores son buenos (haga que la tensión nerviosa lo ayude).
22. Antes de empezar las sesiones, preséntese y conozca todo el grupo en un contexto sociable.
23. Identifique sus temores, clasifíquelos en controlables e incontrolables y afróntelos.
24. Conceda una importancia muy especial a los primeros cinco minutos (prepárese a fondo).
25. Imagínese que es usted un gran orador (haga que se cumpla esa profecía).
26. Practique sus respuestas ante preguntas o situaciones difíciles.
27. Cree un ambiente exento de formalismos (por ejemplo, siéntese en la orilla de una de las mesas).

Prisa por empezar

Objetivos:

1. Transmitir a los participantes el entusiasmo del instructor ante el trabajo que los espera.
2. Estimular a los alumnos para que apliquen su energía en el programa.

Procedimiento:

Obtenga una portada (o un ejemplar) de las revistas citadas (o su equivalente más aproximado en su zona). Exhíbalas en forma prominente en el momento oportuno mientras narra lo siguiente:

En esta primera sesión, me gustaría contarles el caso de tres niños que estaban en la sala de espera de un médico.

El médico se acercó al primero, que leía *Mecánica popular*, y le dijo: "Juanito, ¿qué vas a ser cuando crezcas?"

Juanito, de inmediato, le dijo: "Voy a ser técnico mecánico. Quiero arreglar coches y aviones".

El médico, luego, fue con Carlos, que leía una revista (*Sports Afield*) de vida al aire libre y le preguntó: "¿Carlos, tú que vas a ser?"

Carlos, sin vacilar, expresó: "Quiero ser guía de excursionistas y cazadores. Eso es lo que quiero ser."

El médico, luego, se aproximó al de menor edad, Pepe, que veía con toda atención un *Playboy*. Al hacerle la misma pregunta, Pepe lo pensó unos instantes y respondió con len-

titud... "No sé cómo le llamarán, pero tengo prisa por empezar."

Preguntas para discusión:

1. ¿Tienen todos ustedes la misma prisa que Pepe por empezar?
2. ¿Qué factores produjeron una motivación tan intensa? (Objetivos definidos, necesidad insatisfecha, posible recompensa, etc.)
3. ¿Cómo podemos motivar a nuestros participantes o empleados para "que tengan prisa por empezar"? (Misma su gerencia que para la pregunta No. 2).

Materiales requeridos:

Tres portadas de revistas.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

El chiste tonto

Objetivo:

Animar a los participantes a que hagan preguntas (aunque parezcan tontas).

Procedimiento:

Con la cara más seria que pueda, narre lo siguiente al grupo.

"¿Han oído el cuento de un estudiante en el último año de la carrera que estaba haciendo un estudio científico? Tenía una cucaracha, la puso sobre una mesa y le dijo que saltara; y saltó, hasta la orilla de la mesa. El estudiante tomó la cucaracha y le arrancó un par de patas. La volvió a poner en la mesa y le ordenó saltar. La cucaracha ahora sólo llegó hasta la mitad de la mesa. El estudiante la tomó otra vez, le arrancó otro par de patas y la puso otra vez; le ordenó saltar y lo hizo en una distancia muy pequeña. Después, le arrancó las patas que le quedaban y la puso en la mesa. Le ordenó saltar y ni siquiera se movió. El estudiante llegó a la conclusión de que una cucaracha sin patas se queda sorda."

Por muy bien que se narre este cuento, en el mejor de los casos sólo logrará sonidos de desaprobación en su auditorio.

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué debo contar un cuento tan tonto? (Para que los asistentes estén menos tensos.)

2. ¿Qué enseñanza pueden obtener de este incidente? (Nadie debe tener miedo de hacer un enunciado o hacer una pregunta en apariencia tontos).

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Cal Green (Director de Capacitación en Telxon Corporation, Houston, Texas), presentado en ICS Showcase Session, ASTD National Conference and Exposition, June 3, 1977.

La camisa desgarrada

Objetivo:

Inculcar en los participantes la costumbre de hacer buenas preguntas.

Procedimiento:

Narre lo siguiente a los participantes:

"Tengo problemas para encontrar camisas de vestir de la medida correcta (14-1/2 X 36). Por ello, siempre que viajo me gusta entrar en los almacenes de ropa para buscar camisas nuevas, casi siempre sin éxito. Hace poco, estaba en New York y entré a una tienda. El vendedor fue muy amable. Me dijo '¿En qué puedo servirle?' (Me agradó desde el principio.) Luego, me hizo una serie de preguntas bien planteadas (por ejemplo, '¿Qué características exige en una camisa?'). Le dije que eran cuatro: talla correcta, cuellos que no se arruguen al meterlos en una maleta, botones que no se rompan al plancharlos y puños que no se deshilachen. Luego me preguntó: '¿si puedo mostrarle esa clase de camisas, las compraría?' Asentí de inmediato.

Trajo una caja de camisas, todas de 14-1/2 X 36, el tamaño exacto y me intrigó un poco. Desenvolvió una y la sometió a tres pruebas. Primero, retorció el cuello con los puños y lo sacudió: *ni una sola arruga*. Después tomó un martillo y golpeó uno de los botones contra el mostrador; *no se agrietó*.

Luego, tomó un trozo de lija y frotó con fuerza uno de los puños; *no se deshilachó*. Quedé impresionado y compré de inmediato una docena, a pesar de que valían 18 dólares cada una (un total de 216 dólares)."

"En este momento, traigo una de esas camisas." (Muestre al grupo, de cerca, el cuello, los puños y los botones.) "Ese día aprendí una lección muy importante: *la persona que hace las preguntas correctas en el momento oportuno no sólo tendrá el control de la conversación, sino que también aprenderá algo*".

Ahora, quítese el saco y el chaleco mientras retorna en forma normal al frente del salón y deje al descubierto una camisa, a la cual, antes haya cortado en tiras y colgajos en el cuerpo y las mangas, mientras que el cuello, puños y botones están en buenas condiciones.

Aspectos principales:

1. Habrá logrado un ambiente propicio en su auditorio con el empleo de una historia real y un final de sorpresa.
2. Se ha puesto al mismo nivel de su auditorio al revelarles que, de vez en cuando, le han tomado el pelo.
3. Puede recalcar a los asistentes que ese problema no habría surgido en un momento dado si hubiera hecho, en aquel momento, algunas preguntas pertinentes.

Materiales requeridos:

Una camisa, cortada y desgarrada en lugares que no se vean cuando se tiene puesto el saco o un chaleco.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Joel Weldon, Scottsdale, Arizona.

Cinco preguntas fáciles

Objetivo:

Demostrar que algunos comportamientos son fáciles de predecir.

Procedimiento:

Pida a todos los participantes que tomen una hoja de papel y un lápiz o pluma. Dígales que se les pedirá nombren cinco cosas *con mucha* rapidez. Lo que se desea es su *primera* reacción. Luego, pregúnteles rápidamente lo siguiente:

1. ¿Cual es su color preferido?
2. Mencione un mueble.
3. Mencione una flor.
4. Seleccione un número del 1 al 4.
5. Mencione un animal del zoológico.

Ahora, muéstreles las respuestas: rojo, silla, rosa, 3, león.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántos dieron con la misma respuesta? (Pídales levantar la mano. Será sorprendente el número de asistentes que seleccionó estas respuestas.)

2. ¿Qué les enseña este ejercicio? (Algunos comportamientos, actitudes o reacciones humanas son predecibles. La clave es ser un observador sagaz (véase "Jugar al detective".)

Materiales requeridos:

Ninguno, salvo que se desee una transparencia de las preguntas y respuestas.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Edén Ryl, Ramic Productions, Newport Beach, CA 92660.

Temas al vuelo

Objetivo:

Hacer que los participantes adquieran práctica en dar respuestas rápidas y la oportunidad de hacer una exposición o "presentación" espontánea con un mínimo de tiempo para prepararla.

Procedimiento:

Esta actividad se puede emplear como adiestramiento para exposiciones orales. Se prepara una serie de tarjetas de 3 x 5, cada una con una palabra escrita (los ejemplos son "Aprendizaje", "Evaluación", "Objetivos", "Ayudas Visuales", etc.). El instructor toma una tarjeta cualquiera y se dirige a un asistente, al azar. Esa persona se debe poner de pie y dar una charla improvisada de 60 segundos acerca del tema que se le asignó. Se repite el procedimiento con todos (o algunos de) los participantes. Los temas, por supuesto, de-

penden de la naturaleza del seminario. También se pueden utilizar ensayos críticos.

Preguntas para discusión:

1. El nerviosismo es natural con estas asignaciones "al vuelo". ¿Qué podemos hacer para disminuir esos temores?
2. Recuerden, ¿qué fue lo primero que pensaron cuando se mencionó su nombre?
3. ¿Cuáles son algunas claves mentales que pueden ayudar a "catalogar" o preparar una respuesta organizada?

Materiales requeridos:

Tarjetas en blanco 3x5.

Tiempo aproximado requerido:

10 a 15 minutos.

Fuente:

Adaptado de un ejercicio de Toastmaster, International.

Manejo de objeciones en capacitación para ventas

Objetivo:

Preparar a los asistentes a prever las objeciones y a responderlas y resolverlas en forma rápida y satisfactoria.

Procedimiento:

Prepare tarjetas de 3 x 5 en las cuales estén escritas las posibles objeciones que se encontrarán cuando se trata de efec-

tuar una venta (Escríbalas en un solo lado.) El participante toma una tarjeta y lee en voz alta la objeción (por ejemplo "creo que su precio está más alto que el de nuestros proveedores actuales"). El participante debe responder en forma espontánea. Después, se hace una crítica por parte del instructor y del grupo, que sirve para debatir otras respuestas o soluciones posibles. Se pasan las tarjetas a otro participante y se repite este proceso.

Alternativa:

La alternativa es conceder a quien va a contestar, unos instantes para prepararse antes de dar su respuesta. Este método puede ser apropiado para participantes novatos a fin de ayudarlos a crear confianza en sí mismos antes de que respondan con una espontaneidad como si fuera una situación real de trabajo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuál es su sensación cuando lo ponen en una situación así? (Estímulo, temor.) ¿En qué respuestas adicionales puede pensar ahora?

2. Las técnicas del "Sí, pero" y de "Sí, y" son válidas para resolver objeciones. ¿Qué otros métodos son pertinentes?

3. La preparación y haber anticipado las objeciones son los aspectos clave. ¿Cómo podremos recordar mejor algunas de nuestras respuestas "de cajón"? (Palabras clave, una experiencia de éxito o fracaso, etc.)

Materiales requeridos:

Tarjetas 3x5.

Tiempo aproximado requerido:

Según el tamaño del grupo; mínimo de 15 minutos.

Fuente:

Ray Higgins, Armour Dial Company.

Pensar bajo presión

Objetivo:

Estimular a pensar con rapidez en una situación en que hay presión.

Procedimiento:

Esta actividad, al igual que el ejercicio de "Manejo de objeciones" tiene múltiples aplicaciones. Se pide a unos cuantos voluntarios que ayuden a demostrar la dificultad, tan importante, de poder pensar con rapidez y cuando está uno sometido a presión. Cuando se plantea una objeción (igual que en la capacitación para ventas), el instructor prende un fósforo y lo pasa al participante, quien debe responder a la pregunta o a la objeción antes de que se consuma el fósforo o la llama esté muy cerca de sus dedos. Tan pronto como se conteste, apagará el cerillo.

Preguntas para discusión:

1. Al igual que la amenaza de la llama del fósforo, ¿qué otras presiones pueden ocasionar dificultades en estas situaciones?
2. ¿Se pudo observar una considerable presión por parte de los demás componentes del grupo?

3. ¿Cuáles son algunos de los riesgos de contestar las objeciones con demasiada rapidez? Si los hay, ¿cuáles son?

Materiales requeridos:

Una caja de fósforos.

Tiempo aproximado requerido:

Según el tamaño del grupo; mínimo de 15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

SECCIÓN IV

Métodos

"Phillips 66"

Objetivo:

Hacer que un grupo grande participe en forma activa en una sesión de debates.

Procedimiento:

"Phillips 66" para debates permite que grupos pequeños puedan discutir o comentar cualquier tipo de tema importante o pertinente. Es una variante de cualquier método típico para discusiones en grupos pequeños. Esta técnica está más estructurada porque el grupo total se divide en equipos de 6 personas. Haga que cada equipo designe un secretario (Tenga en cuenta que todos los equipos pueden tener temas iguales o diferentes.) Después de asignar un problema a cada equipo, concédales 6 minutos para que comenten el asunto. Avíseles cuando falten 2 minutos y, luego, cuando falte un minuto sugiéralos que lo empleen para redondear su respuesta. Según sea el tiempo disponible, obtenga informes de la mayor cantidad posible de los equipos. Haga que cada equipo anote su informe en un rotafolio y lo sujete en la pared con cinta adhesiva.

Preguntas para discusión:

1. ¿A qué conclusiones llegó el grupo?
2. ¿Qué semejanza (o diferencia) hay entre los informes de los equipos?
3. ¿Qué efecto tuvo el límite de tiempo en la facilidad del grupo para producir un grupo de respuestas significativas?

Materiales:

Un salón en el cual se puedan cambiar de lugar las sillas o las mesas; rotafolios.

Tiempo aproximado requerido:

Mínimo de 15 minutos. Depende del tamaño del grupo y de las limitaciones de tiempo.

Fuente:

J. Donald Phillips, "Report on Discussion 66", *Adult Education Journal*, 1948, 7, pp.181-2

Técnica de los grupos nominales

Objetivo:

Obtener opiniones múltiples de diversas personas acerca de un problema o asunto, en un formato estructurado.

Procedimiento:

Esta técnica es una variante estructurada de los métodos para debates en grupos pequeños: impide que una sola persona domine un debate, estimula a las personas más pasivas a

participar y da por resultado un grupo de soluciones o recomendaciones jerarquizadas.

1. Divida a los presentes en grupos pequeños de 5 o 6 personas, de preferencia sentadas en torno a una mesa.

2. Enuncie un trabajo pregunta en extremo abiertos: "¿Cuáles son algunas formas en que podemos hacer que los empleados compartan su automóvil?"

3. Haga que cada persona pase algunos minutos en silencio y que ponga por escrito y en *forma individual* la mayor cantidad posible de ideas espontáneas que se les ocurran.

4. Haga que los grupos se distribuyan y acopien las ideas, al compartir una respuesta cada vez por persona, a la vez que se escriben los aspectos importantes en un rotafolios. No se permiten las críticas, pero se pueden solicitar aclaraciones a la respuesta.

5. Haga que cada persona evalúe las ideas y que vote por las mejores (por ejemplo, 5 puntos a la mejor idea, 4 puntos a la siguiente, etc.).

6. Se juntan todos los votos de un grupo y se hace una lista. Se prepara un informe por grupos en donde aparezcan las ideas que recibieron más puntos.

7. Conceda tiempo para que cada grupo haga una breve exposición de sus conclusiones.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son las ventajas de esta técnica? (Permite el voto secreto; ofrece oportunidad para una participación igual de todos los miembros; elimina las distracciones que ocurren con otros métodos por grupos, etc.)

2. ¿Cuáles son las desventajas de esta técnica? (Quizá las opiniones no se reflejen en la votación, se restringe la complementación entre las ideas, el proceso puede parecer algo mecánico.)

3. ¿Qué otros posibles empleos puede tener este método para otros tipos de problemas o asuntos?

Materiales requeridos:

Un problema; un rotafolio por grupo.

Tiempo aproximado requerido:

30 a 60 minutos.

Fuente:

A. L. Delbecq y A. H. VandeVen, "A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning", *Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, 7:4, pp. 466-491.

Tormenta de ideas

Objetivo:

Dar a los asistentes la oportunidad de participar en un ejercicio creativo para resolución de problemas.

Procedimiento:

Mediante investigaciones se ha descubierto que se puede mejorar la creatividad con el empleo de ejercicios sencillos y prácticos. Sin embargo, con demasiada frecuencia la chispa del pensamiento innovador, se extingue con frases negativas como "Ya hicimos la prueba el año pasado", "Siempre lo hemos hecho así" y una multitud de comentarios similares.

Se debe utilizar una sesión sencilla de exposición espontánea de ideas, a fin de acostumbrar a los participantes a que se les "encienda" la luz verde inherente en la creatividad. Las reglas básicas para la exposición espontánea de ideas son:

1. No se permiten las críticas.
2. Se agradece la libertad absoluta (es decir, cuanto más absurda parezca la idea, será mejor).
3. Se desea cantidad, no calidad.
4. Se busca la combinación y mejoramiento de ideas.

Tenga presentes estas cuatro reglas y divida a los participantes en grupos de 4 a 6 personas. El trabajo, durante 60 segundos, será sugerir diferentes formas en que se puede emplear un clip para papel. Haga que alguien del grupo anote *sólo* el número de ideas, no las ideas en sí. Al final de ese minuto, pida al grupo informar, primero, del número de ideas generadas y , luego, que le presenten una muestra de algunas de las ideas, en apariencia "locas" o desorbitadas. Mencione, además, que en ocasiones estas ideas "tontas" pueden resultar prácticas.

Método alterno:

El problema puede ser pensar en las formas en que se podría mejorar un lápiz común y corriente.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué reservas mentales tiene acerca de la técnica?
2. ¿Para qué clase de problemas es más adecuada la libre exposición espontánea de ideas?

3. ¿Qué aplicaciones prácticas puede tener esta técnica en su trabajo?

Materiales requeridos:

Un clip para papel, en cada mesa.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Alex Osborn.

Toma de decisiones con la técnica de Delfos

Objetivo:

Demostrar el valor de un enfoque estructurado para obtener concurrencia de opiniones en el proceso de toma de decisiones (predicción).

Procedimiento:

La técnica de Delfos incluye la selección de un panel de expertos, cada uno con un interés auténtico en la resolución del problema en cuestión. Los problemas incluyen la predicción del futuro estado de los negocios (por ejemplo, las ventas de una empresa dentro de cinco años). Se solicita a los miembros del panel que expresen sus mejores conjeturas; se suministra retroalimentación (promedio del grupo y distribución de frecuencia) y el proceso se repite (en forma anónima) unas cuantas veces. Por lo general, suele aparecer una concurren-

cia marcada de ideas y, más tarde, se puede demostrar que son exactas.

Esta técnica se puede demostrar al grupo en forma rápida. Llene un frasco de vidrio con caramelos (cuéntelos primero). Enseñe el frasco al grupo y pídale que calcule el número de caramelos. Calcule la media, la mediana y la distribución de frecuencia y comuníquelas al grupo (a veces, también se comparten los razonamientos de las conclusiones a que se llega). Revele la respuesta. Repita este proceso tres veces (o hasta que se logre un resultado estable). Revele la respuesta correcta y pida al grupo comparar la exactitud de sus cálculos o estimaciones *iniciales* contra la exactitud de la conclusión final del grupo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuál fue más exacto: las estimaciones individuales originales o la conclusión final del grupo?
2. ¿Por qué el grupo suele ser más exacto?
3. ¿Por qué hubo concurrencia del grupo en sus respuestas?
4. ¿Qué aplicaciones tiene la técnica de Delfos para su puesto de trabajo?

Materiales requeridos:

Un frasco con caramelos o similares.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

SECCIÓN V

Motivación

Ejercicio de motivación

Objetivo:

Mostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.

Procedimiento:

Dado que la motivación es a menudo un lugar común, recalque que la motivación se refiere a algo "interno, *no* externo, que da el motivo para hacer una cosa".

Para ilustrarlo, diga al grupo "por favor levanten la mano derecha". Espere un instante, déle las gracias al grupo y pregúnteles: ¿Por qué hicieron eso? La respuesta será: "Porque usted nos lo dijo." "Porque dijo 'por' favor" etc.

Después de 3 o 4 respuestas, dígales: muy bien. Ahora ¿me hacen el favor todos de ponerse de pie y levantar sus sillas?

Lo más probable es que nadie lo haga. Continúe: "Si les dijera que hay billetes dispersos en el salón debajo de las sillas, podría eso *motivarlos* para ponerse de pie y levantar sus sillas? Todavía, casi nadie se moverá; entonces dígales:

"Permítanme decirles que *sí* hay billetes de banco debajo de algunas sillas." (Por lo general, se levantarán dos o tres asientos y muy pronto los seguirán los demás. Conforme encuentran los billetes, señale: "Aquí hay uno, allí en el frente hay otro," etc.)

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué se necesitó más esfuerzo para motivarlos la segunda vez?
2. ¿Los motivó el dinero? (Haga hincapié en que el dinero muchas veces no actúa como motivador.)
3. ¿Cuál es la única forma real de motivar? (Acepte cualquier respuesta pertinente, pero insista en que la *única* forma de lograr que una persona haga algo, es hacer que *lo desee*. ¡No hay otro modo!

Materiales requeridos:

Billetes de banco (o quizá monedas) ocultos y sujetos con cinta adhesiva debajo de las sillas de los asistentes.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Reforzamiento positivo para los participantes

Objetivo:

Demostrar que el reforzamiento positivo aumenta la probabilidad de que vuelva a aparecer un comportamiento dado.

Procedimiento:

La teoría del reforzamiento expresa que si un comportamiento dado va seguido por una consecuencia positiva, la frecuencia de ese comportamiento aumentará en un futuro. La persona que dirige la sesión debe tener certeza de que las consecuencias dependan del comportamiento y que las consecuencias sean positivas para el receptor.

Joel Weldon ha perfeccionado este proceso en sus "presentaciones" motivacionales y otros instructores pueden aprovechar esas técnicas. Weldon utiliza etiquetas adheribles a presión que llevan impresa una leyenda de "Puedo, porque quiero". Con esa frase y después de ver los premios diversos que pueden recibir al mostrar un comportamiento adecuado, los participantes disfrutan con este ejercicio y actúan en consecuencia. Cuando alguna persona hace algún comentario atinado o hace reír a los presentes con alguna ocurrencia, Weldon lo refuerza con un "Sí puedo" y el resto del grupo tratará con ahínco de obtener sus "Sí puedo".

En general, la clave está en:

1. Determinar algo que tenga interés para los asistentes (por ejemplo, dos boletos para algún espectáculo).

2. Informe al grupo de las recompensas disponibles (ya sea al principio de la sesión o después de que ocurra el primer comportamiento deseado).

3. Otorgue los premios con liberalidad, pero sujetos a condiciones.

Preguntas para discusión:

Al final de la sesión, se puede hacer una breve exposición relativa al reforzamiento, si se enfoca el debate hacia las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué participaron todas las personas en forma tan activa?

2. ¿Qué habría ocurrido si el instructor hubiera retenido el premio en una ocasión?

3. ¿Qué habría pasado si el instructor hubiera escogido un reforzamiento incorrecto para ese grupo?

Materiales requeridos:

Reforzadores seleccionados con antelación (por ejemplo, juguetes con un eslogan impreso, gorras deportivas, playeras, etiquetas adheribles para las defensas de un automóvil, boletos para algún espectáculo, dinero en efectivo).

Tiempo aproximado requerido:

Menos de 5 minutos para introducir el ejercicio; tiempo mínimo en el transcurso de la sesión.

Fuente:

Joel H. Weldon, Scottsdale, Arizona.

Sacar provecho de los errores

Objetivo:

Utilizar la competencia y las recompensas económicas para estimular al grupo para que tenga una participación máxima en el proceso de aprendizaje.

Procedimiento:

Seleccione un grupo de conceptos que el grupo todavía tiene que aprender (por ejemplo, las características de un nuevo producto o los componentes de una máquina). Escriba éstos y otros conceptos erróneos en dos pizarrones, pantallas u hojas grandes. Seleccione dos equipos de dos personas cada uno para trabajar en cada pizarrón. Deberán escribir una "X" frente a cada concepto *correcto*. A las demás personas se les asigna el mismo trabajo en sus mesas. Después de un tiempo corto, el instructor detiene el trabajo.

Después, se voltean los pizarrones hacia el auditorio y se les pide localizar los errores escritos en ellos. A los asistentes que identifiquen un error auténtico se les otorga un premio en efectivo por cada error localizado. Después, a los miembros del equipo ganador (los que tengan un mínimo de errores) reciben un premio en efectivo.

Este ejercicio crea un espíritu de competencia entre los participantes y una oportunidad de ganar. En realidad, es un modo divertido de "probar" a todo el grupo; el compañerismo que se produce, se ejemplifica cuando los "ganadores" invitan los refrescos a los "perdedores". Si se tienen productos (y listas) múltiples, se puede repetir el ejercicio cuantas veces se desee.

Materiales requeridos:

Listas ya preparadas y pizarrones, pantallas, tableros, etc.

Tiempo aproximado requerido:

15 a 20 minutos.

Fuente:

Jack Shepman, "Dollars for Errors", *Training*, April 1978, PP, 11.

**¿Qué desean las personas de sus
puestos de trabajo?**

Objetivo:

Dar a los asistentes la oportunidad de comentar cuáles son los factores que motivan a los empleados.

Procedimiento:

Distribuya copias de la forma "¿Qué desean las personas de sus puestos de trabajo?". Divida a los participantes en grupos de 3 a 5 personas. Pregunte a cada persona que señale cuál de los 10 conceptos de la lista considera de *máxima* importancia para mejorar la moral de los empleados, que valore los conceptos del 1 al 10 y le asigne 10 al más importante, 9 al siguiente, etc., para abarcar los 10 conceptos.

Luego, haga que cada grupo saque el total de puntaje dentro de su grupo, con la calificación en la columna "Grupo" para los 10 conceptos.

Informe al grupo que ese mismo formulario se ha utilizado con miles de trabajadores en todo Estados Unidos. Para

la comparación de las calificaciones otorgadas por los empleados y supervisores, éstos han dado las siguientes categorías que se clasifican en la columna "Supervisores"

1. Salarios elevados.
2. Seguridad en el trabajo.
3. Ascensos en la empresa.
4. Buenas condiciones de trabajo.
5. Trabajo interesante.
6. Lealtad personal del supervisor.
7. Disciplina aplicada con discreción.
8. Pleno aprecio del trabajo efectuado.
9. Ayuda para los problemas personales.
10. La sensación de participación en las actividades.

Sin embargo, cuando a los empleados se les da el mismo ejercicio y se les pide enumerar lo que más influye en su moral, las respuestas suelen estar en el orden siguiente (marcarlas en la columna "Empleados").

1. Pleno aprecio del trabajo efectuado.
2. La sensación de participación en las actividades.
3. Ayuda a los problemas personales.
4. Seguridad del trabajo.
5. Salarios elevados.
6. Trabajo interesante.

7. Ascensos en la empresa.
8. Lealtad personal del distribuidor.
9. Buenas condiciones de trabajo.
10. Disciplina aplicada con discreción.

Tenga en cuenta que los tres conceptos considerados de más importancia por los empleados, son los que los supervisores consideran de escasa importancia para ellos.

Preguntas para discusión:

1. Al comparar las clasificaciones del grupo de usted con las de otros empleados (columna "Empleados"), ¿qué factores podrían explicar las diferencias de opinión?
2. ¿Cuál podría ser una razón de que las evaluaciones hechas por los supervisores (columna "Supervisores") sean tan diferentes de las de los empleados (columna "Empleados")?
3. Si se fuera a utilizar este formulario en su departamento u oficina, ¿qué tan similares serían los resultados?

Materiales requeridos:

Suficientes copias del formulario citado a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

20 minutos.

Fuente:

Desconocida.

¿QUÉ DESEAN LAS PERSONAS DE SUS PUESTOS DE TRABAJO?

Individual	Grupo	Factores	Supervisores	Empleados
		Salarios elevados		
		Seguridad en el trabajo		
		Ascensos en la empresa		
		Buenas condiciones de trabajo		
		Trabajo interesante		
		Lealtad personal del supervisor		
		Disciplina aplicada con discreción		
		Pleno aprecio del trabajo efectuado		
		Ayuda para los problemas personales		
		La sensación de participación en las actividades		

SECCIÓN VI

El concepto de sí mismo

Acentuar lo positivo

Objetivo:

Lograr que las personas puedan derribar las barreras impuestas por ellas mismas debido a que no les permiten tener un buen concepto propio; mejorar la imagen de ellas mismas mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales.

Procedimiento:

Muchos hemos crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre sí. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas:

1. Dos atributos *físicos* que me agradan de mí mismo.
2. Dos cualidades *de personalidad* que me agradan de mí mismo.

3. Una *capacidad o pericia* que me agradan de mí mismo.

Explique que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte de usted para que puedan iniciar el ejercicio).

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"?
2. ¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?
3. ¿Cómo considera ahora el ejercicio?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Dr. Robert Lindberg, University of Texas at San Antonio.

Concepto positivo de sí mismo

Objetivo:

Demostrar que sí es aceptable expresar oralmente las cualidades positivas que se poseen.

Procedimiento:

Divida a los asistentes en grupos de dos. Pida a cada persona escribir en una hoja de papel cuatro o cinco cosas que realmente les agradan en sí mismas. (*NOTA:* La mayor parte de las personas suele ser muy modesta y vacila en escribir algo bueno respecto a sí mismo; se puede necesitar algún estímulo del instructor. Por ejemplo, el instructor puede revelar en forma "espontánea" la lista de cualidades de la persona, como entusiasta, honrada en su actitud, seria, inteligente, simpática.)

Después de 3 o 4 minutos, pida a cada persona que comparta con su compañero los conceptos que escribieron.

Preguntas para discusión:

1. ¿Se sintió apenado con esta actividad? ¿Por qué? (Nuestra cultura nos ha condicionado para no revelar nuestros "egos" a los demás, aunque sea válido hacerlo).
2. ¿Fue usted honrado consigo mismo, es decir, no se explayó con los rasgos de su carácter?
3. ¿Qué reacción obtuvo de su compañero cuando le reveló sus puntos fuertes? (por ejemplo, sorpresa, estímulo, reforzamiento).

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Dar retroalimentación positiva

Objetivo:

Estimular a las personas a que expresen de palabra o por escrito sus sentimientos hacia los demás.

Procedimiento:

Nota: Este ejercicio se puede emplear como continuación del de "Concepto positivo de sí mismo". Divida a los asistentes en grupos de dos. Pida a cada persona que escriba 4 o 5 cosas que hayan notado en su compañero. Todos los conceptos deben ser positivos (bien vestido, voz agradable, sabe escuchar, etc.). Después déles unos cuantos minutos para que escriban y entonces se iniciará una comunicación entre cada grupo, en el cual el observador expresa lo que escribió acerca del compañero.

Preguntas para discusión:

1. ¿Se sintió a gusto con este ejercicio? Sino, ¿por qué? (Puede ser una nueva experiencia para el emisor y el receptor de retroalimentación positiva.)

2. ¿De qué manera sería más fácil *dar* retroalimentación positiva a los demás? (Crear primero una relación más estrecha; dar pruebas para validación; seleccionar un momento adecuado).

3. ¿Qué nos haría más fácil *recibir* retroalimentación positiva de los demás? (Practicar aceptarla de buen agrado; tomar la resolución de ponderar su validez antes de recurrirla; permitir que uno mismo la reciba con agrado).

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Tiempo para compartir

Objetivo:

Hacer que las personas expresen rasgos positivos de las demás. Obligar en forma sutil a los participantes a compartir, de palabra, las cualidades positivas de los demás.

Procedimiento:

Este ejercicio se puede emplear por sí solo o como continuación de "Acentuar lo positivo". (Resultará mejor cuando los participantes ya han tenido la oportunidad de compartir e interactuar entre sí.) Forme grupos de dos personas y dé comienzo a la sesión con la sugerencia de que todos necesitamos y anhelamos el reconocimiento y los rasgos positivos.

Haga que cada persona diga a su compañero lo siguiente:

1. Una característica física que sea muy agradable.
2. Uno o dos rasgos de la personalidad que sean sumamente agradables.
3. Una o dos aptitudes o pericias dignas de mención.

Sugiera que cada persona anote los sentimientos, pensamientos y retroalimentación de su compañero y los conserve para leerlos un día en que todo parezca salir mal.

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué es difícil para muchos de nosotros hacer una alabanza de otra persona?
2. ¿Por qué la mayoría de las personas son muy rápidas para expresar un comentario negativo, pero rara vez o nunca tienen nada agradable que decir respecto a otras?
3. "Las personas tienden a comportarse según pensamos que deben hacerlo." ¿Están o no de acuerdo? ¿Por qué?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

Dr. Robert Lindberg, University of Texas at San Antonio.

SECCIÓN VII

Aprendizaje

Patrones de aprendizaje

Objetivo:

Ilustrar que existen muchos métodos interrelacionados mediante los cuales aprenden las personas.

Procedimiento:

Distribuya a cada asistente una copia del Inventario de Kolb de Estilos de Aprendizaje (véase Kolb y coautores *Organizational Psychology* 3a., Prentice-Hall, 1979, capítulo 2, publicada en español con el título de *Organizaciones: Problemas y Experiencias*). Haga que los participantes determinen su propia calificación en cada una de las cuatro escalas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Obtenga, del grupo, un muestreo ya sea de la gama de calificaciones en cada escala o muestreo del total de calificaciones de algunos participantes. En cualquier caso, es posible que se puedan utilizar los datos para aportar evidencias de que hay una importante variabilidad entre las personas, respecto a la forma en que aprenden (en el supuesto de que el inventario sea válido). Después, el instructor puede explicar la relación secuencial entre los cuatro estilos de apren-

dizaje y las formas en las cuales en estas sesiones de capacitación se dará preferencia a uno o más de ellos. Después, se deben comentar las repercusiones para aquellas personas con calificaciones bajas.

Procedimiento alterno:

El instructor podría empezar con la explicación de los cuatro estilos de aprendizaje (o cualquier paradigma similar para el aprendizaje) y pedir a los asistentes que se evalúen por sí mismos en su experiencia y capacidad percibidas para utilizar cada método (véase la página siguiente). Aunque todos los datos que se obtengan serán subjetivos, la evaluación tendrá mayor valor (y por tanto aceptación personal) para cada participante.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son los puntos fuertes o los débiles de la forma en que usted aprende? (Por ejemplo, cuáles estilos le agradan o desagradan más).
2. ¿Cómo podría influir su estilo personal de aprendizaje en su capacidad para maximizar lo que aprenda en este programa, en vista de los métodos que pretendemos utilizar? ¿Cómo debe adaptarse usted?
3. ¿En qué forma puedo ayudar en su proceso de aprendizaje? (Por ejemplo, exponer teorías pertinentes, representaciones y simulaciones de papeles, asignación de tareas estructuradas que se deban pensar).

Materiales requeridos:

El formato citado a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

15 a 30 minutos.

Fuente:

Kathy Ramsey. Southeast Banking Corporation.

Autoevaluación del estilo de aprendizaje**Instrucciones:**

Examine las formas características en que usted aprende un nuevo material. Evalúe el grado en que le agrada o está contento con cada uno de los métodos (10 = muy contento; 1 = nada contento). Para ello, encierre en un círculo un número en cada uno de los métodos siguientes:

A. Experiencia concreta

(Participación real en una tarea al ejecutarla.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Observación reflexiva

(Observar en forma pasiva mientras otros actúan y pensar en ello.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

C. Conceptualización abstracta

(Crear un significado integrado a partir de factores, en apariencia, independientes; definir conceptos y crear modelos y teorías.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

D. Experimentación activa

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Conciencia y competencia

Objetivo:

Hacer que los instructores y los participantes comprendan la importancia de considerar los movimientos de los participantes en las dimensiones de pericia y conciencia.

Procedimiento:

Pida a los participantes pensar en alguna pericia en la que sobresalgan y otra en la cual tengan muy poca habilidad (por ejemplo, tenis, bridge, hablar en público). Pregunte a los participantes si saben si son realmente buenos o malos en esa actividad. Señale que se les ha pedido evaluarse por sí mismos en dos dimensiones, *ambas* críticas para el mejoramiento eficaz de muchas pericias (por ejemplo, instrucción en un aula).

Muestre al grupo el modelo que aparece en la siguiente página, en el cual se ilustra la interacción entre la competencia (baja a elevada) y la conciencia (baja a elevada). Destaque que puede ser esencial para un instructor: a) considerar los conocimientos de los participantes que asisten por primera vez; b) evaluar su grado de conciencia al respecto; c) hacer que reconozcan su incompetencia relativa (pasar del cuadro 1 al 2); d) aumentar sus pericias (pasar del cuadro 2 al 3); e) determinar los costos y los beneficios de hacerlos llegar al cuadro 4, competencia inconsciente. En este momento se deberá mencionar que el paso o cuadro 3 sería el "ideal" para muchas tareas y personas.

Preguntas para discusión:

1. ¿La conciencia del participante tiene la misma importancia que la competencia? ¿Por qué sí o por qué no? (Considere el principio de la voluntad de aprender.)
2. ¿Qué técnicas están disponibles para incrementar la conciencia del participante en cuanto a su propia competencia? (Por ejemplo, necesita análisis, sesiones de evaluación del comportamiento, datos o pruebas del comportamiento.)
3. ¿Sería útil compartir este modelo con un grupo de participantes a fin de que puedan comprender los objetivos dobles del instructor?

Materiales requeridos:

Copias o transparencia del modelo citado a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

"Conscious Competence - The Mark of a Competent Instructor," *Personnel Journal*, July 1979, pp. 538-9

RELACIONES ENTRE LOS GRADOS DE CONCIENCIA
Y DE COMPETENCIA

Conciencia propia

	Baja	Alta
Baja	1 Incompetencia inconsciente	2 Incompetencia consciente
Compe- tencia	Competencia inconsciente	Competencia consciente
Alta	4	3

El espejo del instructor

Objetivo:

Ayudar a los instructores a que vean las tareas a través de los ojos de los participantes.

Procedimiento:

Entregue a cada participante un espejo pequeño y una hoja de papel con la copia de la figura que se cita a continuación. Haga que los participantes coloquen el espejo frente a ellos, de modo que puedan ver la figura en la hoja. Asígneles la tarea de hacer un trazo entre las líneas paralelas, a partir del número 1 y continuar en toda la figura sin quitar los ojos del espejo. Los participantes tendrán dificultades con esta tarea, medida en términos de tiempo o de calidad (rectitud de las líneas) y sentirán la frustración que se siente cuando todo parece estar en contra de uno.

Alternativa:

Forme a los participantes por parejas; véndele los ojos a una de las personas. Suministre un juego de piezas para armar y el modelo de algo que deben construir. Haga que cada pareja compita contra las otras (o contra el reloj) para ver cuál "instructor" puede ayudar en forma oral con más eficacia a su pareja.

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué fue difícil trazar esta figura?
2. ¿De qué modo algunas veces los instructores pedimos que los participantes actúen como si estuvieran obligados a trabajar como con el espejo?

3. Dado lo anterior, ¿qué podemos hacer para facilitar la tarea de aprendizaje de los participantes?

Materiales requeridos:

Espejos y copias de la siguiente figura.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos, más el tiempo para discusión.

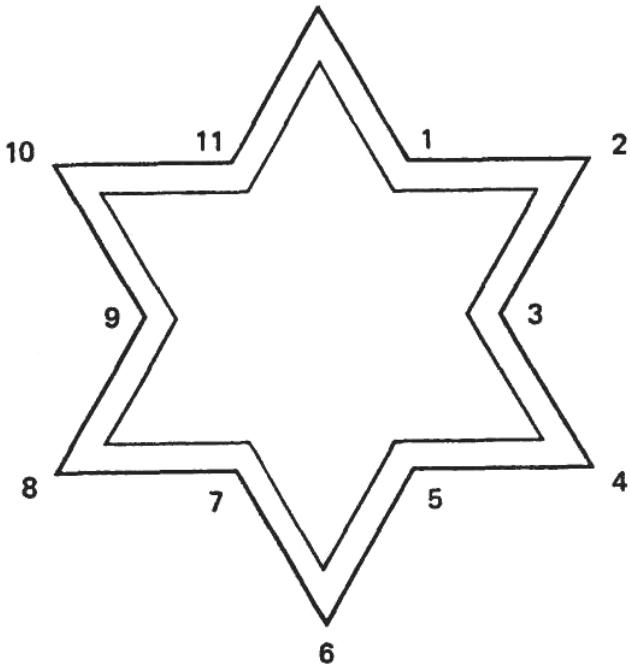
Fuente:

Desconocida.

EL ESPEJO DEL INSTRUCTOR



Empezar aquí



El poder de la sugerencia positiva

Objetivo:

Aumentar la eficacia del aprendizaje de los participantes al implantar expectativas positivas en sus mentes.

Procedimiento:

La profecía que uno mismo realiza, el efecto de Pigmalión y las técnicas para hacer sugerencias, incluyen el mismo concepto básico: si las personas *creen* que reciben algo, entonces actuarán de acuerdo con esas expectativas. Este concepto también es efectivo cuando se aplica a los participantes.

Por ejemplo, el instructor puede dar a conocer un grupo de objetivos de instrucción al comienzo de la sesión. (Una vieja frase hecha sugiere que "si se les dice a los participantes cuáles son sus objetivos, habrá resuelto el 50% de los problemas del aprendizaje".)

Un segundo ejemplo es presentar al grupo una serie de recomendaciones de quienes ya han participado. Si otras personas con prestigio elogian el contenido del programa, entonces habrá una actitud más positiva.

Un tercer ejemplo es formar grupos de debate para responder a las preguntas de a) "¿Qué esperan recibir de esta sesión?" o b) "¿Qué comentarios han escuchado de quienes ya han asistido?" (En esta forma ellos crearán sus propias expectativas.)

También hay muchas posibles variantes. Por ejemplo, algunos instructores incluyen un "hombre de paja" entre los asistentes para que represente un papel que le asignaron, tal como hacer preguntas sin ton ni son, alborotar a los asisten-

tes o para hacer la demostración de un modelo para análisis de casos.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué piensan respecto al empleo de las técnicas de su gerencia positiva ya sea en el trabajo o en un seminario?
2. ¿Qué problemas puede acarrear su empleo? (Por ejemplo, la sensación de ser manejado.)
3. ¿Qué otras aplicaciones puede tener este concepto?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 20 minutos, según el ejemplo que se elija.

Fuente:

Diversas.

El juego de los números

Objetivo:

Permitir a los participantes descubrir (o reforzar) algunos principios del aprendizaje de los adultos con un ejercicio en que deben participar en forma activa.

Procedimiento:

Entregue ocho copias de las hojas con números a cada participante. Pídales poner una hoja de papel en blanco sobre los números para que no vean su posición. Dígalles que es

un sencillo ejercicio de coordinación entre la mano y la vista que deben efectuar con la mayor rapidez posible en un tiempo determinado. Luego, dígales que quiten la hoja de papel en blanco y con lápiz o pluma tracen una línea dentro el 1 y el 2, el 3, etc., hasta que usted ordene "Alto".

Concédales 60 segundos y diga: "Alto". Por favor, encierran en un círculo el número más alto al cual llegaron y escriban el número 1 en la esquina superior derecha de la primera hoja.

Repita este procedimiento exactamente en la misma forma otras 6 o 7 veces y conceda siempre 60 segundos. Compruebe que todas las hojas están numeradas en orden, del 1 hasta el 6 o el 7.

Preguntas para discusión:

1. Díganme, con toda franqueza, ¿cómo se sintieron al hacer este ejercicio? (*Nota:* Las respuestas pueden ser "nervioso", "frustrado", "disgustado", "furioso".)

2. "La práctica hace al maestro" Si este dicho es cierto, todos deberíamos tener un aumento constante en el número que alcanzamos en cada intento. ¿No les ocurrió así? Bueno, ¿por qué.?

Materiales requeridos:

Suficientes copias (4 por persona de la hoja escrita por ambos lados) de las hojas del juego de los números.

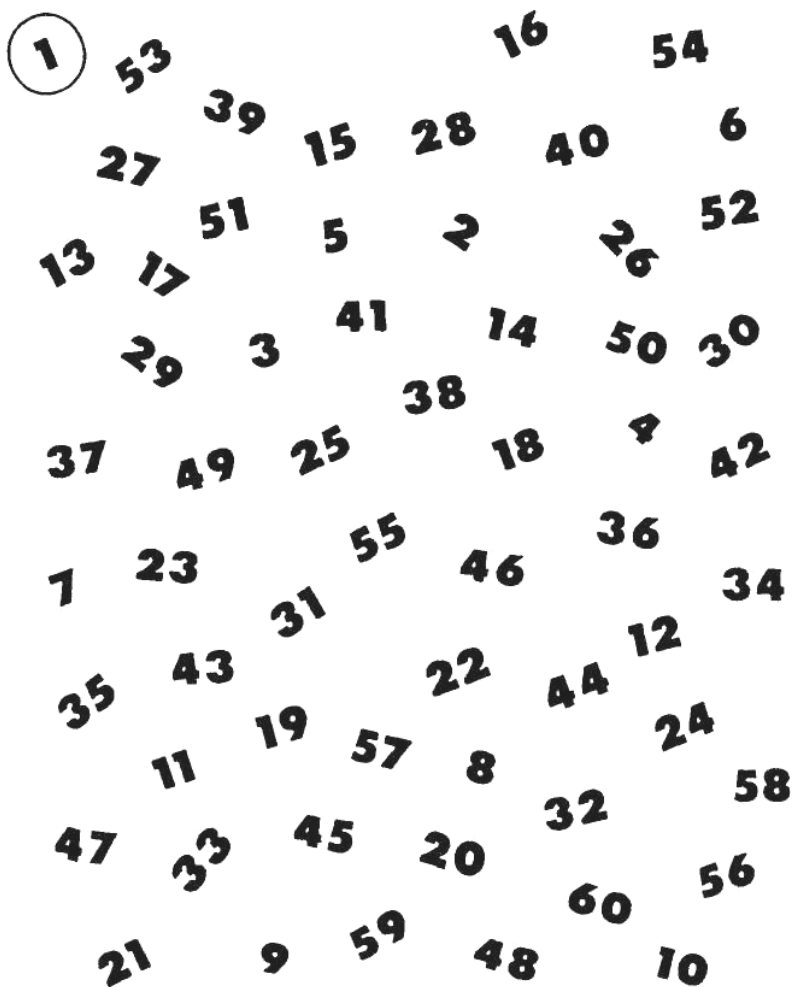
Tiempo aproximado requerido:

60 minutos.

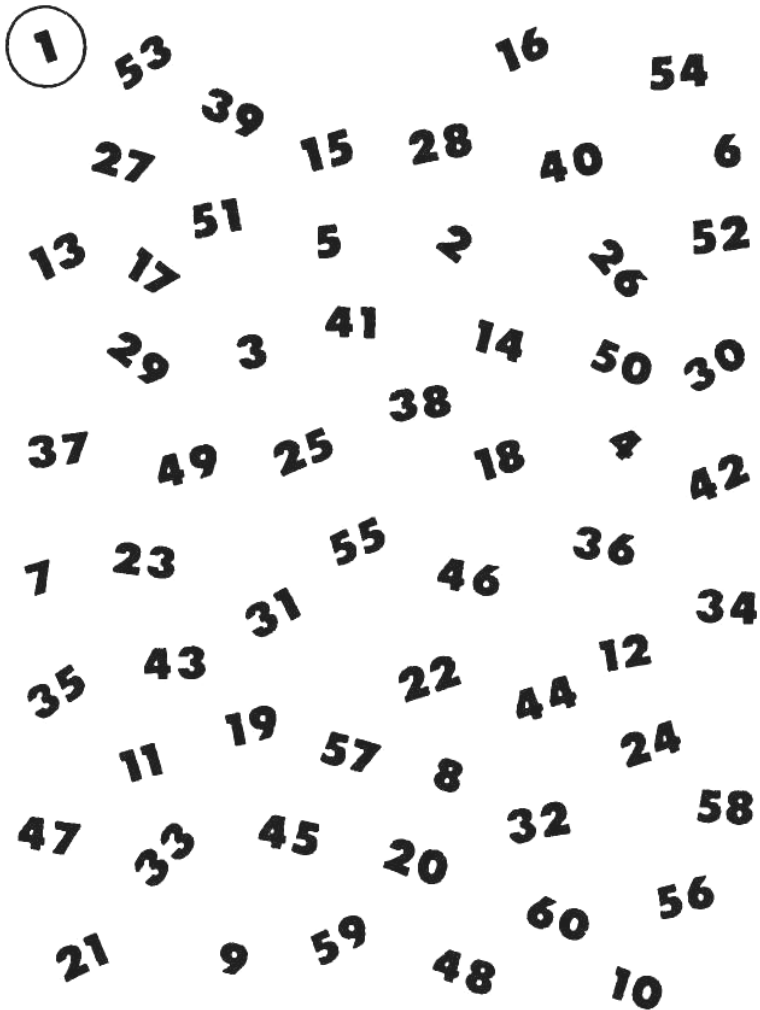
Fuente:

Desconocida.

EL JUEGO DE LOS NÚMEROS



EL JUEGO DE LOS NÚMEROS



Curva de aprendizaje

Objetivo:

Trazar (graficar) el grado de aprendizaje y mostrar que los "niveles" de aprendizaje son cosa común.

Procedimiento:

Nota: Este ejercicio se podría emplear en combinación con "El juego de los números".

Después de que los participantes hayan concluido los siete ejercicios del "Juego de los números", haga que cada uno trace sus resultados (en secuencia) en la curva de aprendizaje e interpole según se requiera. Una usted cada uno de los sietes puntos para terminar la curva de aprendizaje de cada persona.

Se pueden mostrar a los participantes ejemplos típicos de las curvas de aprendizaje con aprendizaje acelerado, aprendizaje desacelerado y una con un "nivel" libre.

Preguntas para discusión:

1. ¿Alguna de las personas tuvo un incremento cada vez?
2. Muchos de nosotros experimentamos una ligera declinación en el "nivel" de aprendizaje. ¿Qué pudo ocasionarlo?
3. Si es posible que los participantes experimenten esos "niveles", ¿cómo podremos comprender mejor esas situaciones y adaptarnos mejor a ellas?

Materiales requeridos:

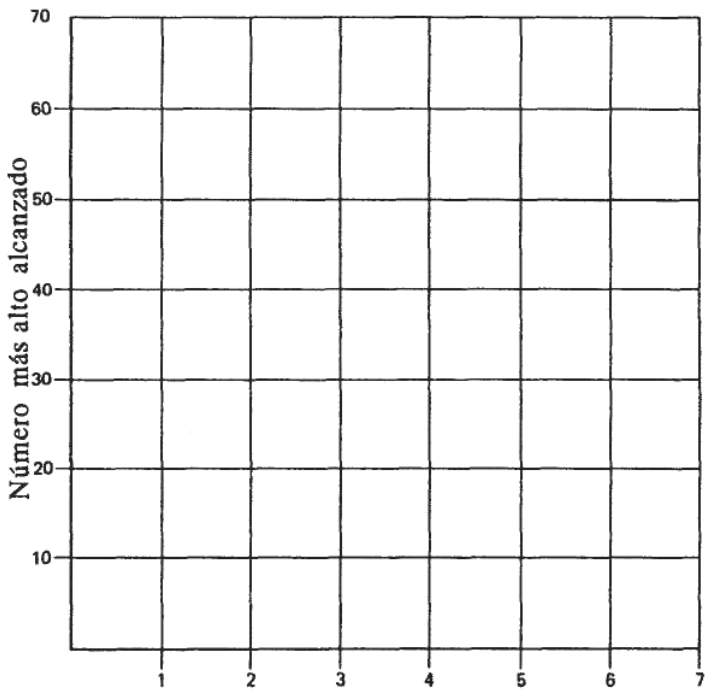
Hojas de curva de aprendizaje (1 por persona).

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.



T i e m p o
CURVA DE APRENDIZAJE

Dedos entrelazados

Objetivo:

Demostrar la forma en que un cambio obligado puede ocasionar incomodidad y, por tanto, resistencia.

Procedimiento:

Al comentar el cambio y reconocer que muchas personas admiten que se resisten a cualquier clase de cambio, sugiera que le agradecería ilustrar este aspecto. Pida al grupo que entrelace los dedos de las manos en una posición como de oración.

Diga al grupo que mire cómo están entrelazados sus dedos. Ahora, pida que separen las manos y vuelvan a cruzarlas *exactamente al revés* de como las tenían (es decir, si el pulgar izquierdo estaba arriba, ahora debe quedar allí el pulgar derecho). Señale que, para algunas personas, este cambio físico no representa ningún problema, pero para la mayor parte, este ligero cambio físico ocasiona incomodidad o un sentimiento molesto. Por lo tanto, las posibilidades de mantener ese comportamiento están más o menos limitadas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Se sintió alguno de ustedes incómodo con los dedos en la nueva posición? ¿Por qué?
2. "Las personas se resisten al cambio". ¿Están de acuerdo? Si es así, ¿por qué?
3. ¿Cuáles son algunas técnicas que se pueden emplear para disminuir la resistencia al cambio?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Ejercicio de brazos cruzados

Objetivo:

Demostrar que las personas tienen una resistencia innata al cambio o a que *las hagan* cambiar.

Procedimiento:

Pida al grupo que cruce los brazos. Dígales que *no* deben mirar hacia abajo para que no vean cuál brazo está encima. Luego, pídeles que descruzen los brazos con rapidez y los vuelvan a cruzar *al revés* de como estaban, es decir, si primero estaba el brazo izquierdo arriba, ahora debe quedar debajo del derecho.

Preguntas para discusión:

1. ¿Encontraron que era difícil? (Fue un cambio en los hábitos de muchos años).
2. ¿Cómo se sienten en esta nueva posición? (Incómodos).

3. Si se puede encontrar cierta resistencia innata incluso a este pequeño cambio, ¿qué repercusiones tiene para un cambio físico e intelectual más importante?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Recordación: poder de retención del cerebro

Objetivo:

Ilustrar en forma vivida el poder del cerebro para hacer una recordación inmediata; demostrar que los factores aprendidos se pueden "capturar" casi de inmediato.

Procedimiento:

El cerebro humano, con sus miles y miles de millones de células, almacena casi todos los "bits" de conocimientos o experiencia pasada. Al igual que en una computadora, sólo hay que oprimir la "tecla" adecuada para recordar de inmediato los conceptos almacenados en años y años de experiencia. Después de presentar o ampliar este tema, pida al grupo que trate de demostrar lo que es la retención y recordación. Dé al grupo un instante de descanso y pregúnteles: "¿Quiénes me pueden decir el nombre de su profesor o pro-

fesora de primer año?" El empleo de este ejercicio en otras ocasiones muestra que, cuando menos, el 75% del grupo levantará la mano. (Una pregunta alterna es preguntar a los participantes si, de pequeños, tuvieron un perro o un gato, cómo se llamaba o de qué raza era.)

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuándo fue la última vez que se acordaron o pensaron en el nombre de su profesor de primer año? ¿Por qué "saltó" ese nombre con tanta rapidez en su memoria? (Esa persona fue importante).

2. ¿Por qué se retienen algunas cosas, mientras que otras se olvidan muy pronto? (Todos, en forma consciente o inconsciente seleccionamos diversos conceptos).

3. ¿Qué podemos hacer para grabar ideas, conocimientos, etc., en un almacenamiento para largo tiempo? (Repetirlas, recordarlas con frecuencia, asociarlas con otras cosas).

Material requerido:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Ejercicio para la memoria: aprender números

Objetivo:

Aprender un método con el cual se puedan memorizar con facilidad números de teléfono, fechas o cualquier clase de listas de números.

Procedimiento:

Siempre se puede mejorar la memoria si se basa la recordación en el método de asociación de ideas. En este caso, se le asignará a los 10 números (0 al 9) una o más letras, que primero se deben aprender de memoria:

0 : S, Z	5:1
1 : T	6 : sh, ch
2:N	7:K
3 :M	8:F
4:R	9:P, B

Tenga en cuenta que sólo se utilizan consonantes, no vocales. Asigne el valor de la letra a cada número. Ahora seleccione un número que se deba aprender, por ejemplo, el teléfono 9 2 1 - 0 2 - 4 0. Por ejemplo, el número 921-02-40 se convierte primero en PNT-SNRS. Luego, agregue vocales en cualquier sitio conveniente y trate de formar una palabra, frase o incluso un grupo de palabras sin sentido. Este número de teléfono pertenece a una persona que tiene un auto de la marca "Pinto". Con esta base, se agregan las letras a los números

9 2 1 - 0 2 4 0 , como sigue:

P i N To So N a R á S

y con ello se forma una rápida imagen mental del auto de su amigo. Es importante obtener la imagen con palabras "pinto sonarás", por el ruido que hará. Para recordar el número, traduzca las consonantes (no las vocales) otra vez a sus números originales.

Nota: Antes de hacer esta demostración con un grupo, experimente con diversos números, pues suele requerir mucho tiempo en las primeras etapas del aprendizaje para adquirir pericia y poder intercalar vocales para formar palabras que remitan a imágenes útiles.

Preguntas para discusión:

1. ¿Encuentran más fácil memorizar una serie de números (por ejemplo, números telefónicos o la combinación de un candado) que una sola palabra o frase? ¿Por qué sí o por qué no?

2. ¿Cuáles son algunas formas en que el mejoramiento de la memoria lo puede ayudar a hacer mejor su trabajo? (Almacenar en su memoria datos confidenciales o puntos clave para exposiciones verbales?.)

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

Diversos autores que han escrito sobre el mejoramiento de la memoria.

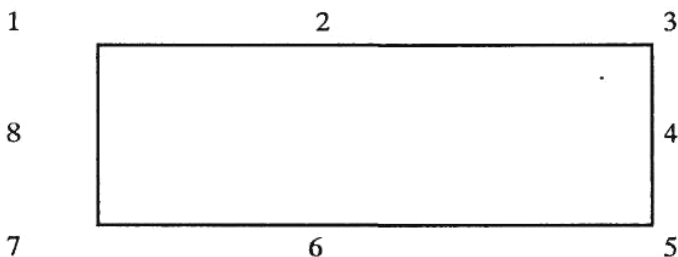
Ejercicio para la memoria: palabras clave

Objetivo:

Ofrecer una manera (bien comprobada) de memorizar determinados conceptos o largas listas de nombres o cosas.

Procedimiento:

Gran parte de lo que aprendemos y cómo lo aprendemos se basa en asociación de ideas. Este ejercicio le dará una lista básica de 10 "palabras clave" que puede aprender de memoria con facilidad. Para más sencillez, utilice su salón de clases para hacer esas asociaciones. Asigne un número a cada pared y esquina; empiece con la esquina del frente como No. 1, con el muro como No. 2, etc., como se muestra en la ilustración.



Asigne el No. 9 al piso y el No. 10 al techo. Señale esas asignaciones al grupo y mencione, por ejemplo, "Esa pared (y apunte hacia ella) es el No. ____", etc., hasta que haya aprendido de memoria los conceptos designados con los 10 números. Luego, empiece a asignar un objeto físico a cada número, como sigue:

1 esquina: máquina lavadora	6 pared: bomba atómica
2 pared : bomba atómica	7 esquina: gato de coche
3 esquina: chef de cocina	8 pared: camión
4 pared: medicina	9 piso: cabello
5 esquina: dinero	10 techo: madera

Es indispensable que cada designación se haga con una imagen visual inusitada, tonta o incluso estrafalaria. Por ejemplo, "El No. 1 es una gigantesca *máquina lavadora* de 3 metros de altura, que desparrama ropa y agua en todo el cuarto". Usted debe ver esa imagen. El No. 2: "Imagínense que esa pared se derrumba contra nosotros por la explosión de una *bomba atómica*, es decir el No. 2 es una bomba atómica. No. 3: "Veán a un *chef de cocina* de 2.13 metros de estatura, con todo y su gorro blanco, que atraviesa por esa esquina". Utilice su imaginación para hacer las 10 descripciones.

Después de que se han aprendido de memoria los 10 nombres, pida al grupo que mencione los nombres de los reyes visigodos de España (Dudamos que haya quien tenga siquiera una remota idea.) Luego pídeles mencionar 10 lugares geográficos (países, ciudades, lugares, etc.). Espere unos instantes. "Verán como sí podemos." Apunte al No. 1, esquina: la máquina lavadora se convierte en Machu Picchu. El No. 2, la bomba se convierte en Bombay, India. La No.3, chef de cocina se convierte en Cherburgo, Francia. El No.4 medicina es la Melanesia; el No. 5 dinero se vuelve Dinamarca; el No. 6, la bomba se vuelve, quizá Bogotá; los Nos. 7 al 10 pueden tener consonancias similares.

Diga a los participantes "Guarden esas palabras en su 'bancos de memoria'". La siguiente vez que quieran apren-

der de memoria 10 cosas (puntos clave en un discurso, su lista de compras, etc.), formen una imagen de asociación tonta y estrafalaria con cada parte del cuarto. Recuerden que cuanto más tonta sea la imagen visual, mejor la recordarán".

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

Dean Vaugh Memory Systems.

Resúmenes de películas

Objetivo:

Aumentar la integración eficaz de películas (o videocintas) en los programas de aprendizaje.

Procedimiento:

Después de seleccionar una película (o videocinta) para incluirla en un programa, formule un plan para maximizar su efecto en el aprendizaje de los participantes y para facilitar la integración de la película en el resto del programa. El mejor modelo que se ha de seguir es el adagio clásico de un ministro religioso: "Primero, les digo lo que voy a decirles, luego se los digo y después les digo lo que les dije." El resumen de la película se puede utilizar antes o después de exhibirla. Debe ser breve (más o menos una página escrita en máquina) y se concentrará sólo en los principales conceptos que se espera retengan los participantes y debe mencio-

nar cómo se relaciona la película con el programa total. Si el resumen se emplea con antelación, se puede presentar en forma de preguntas o bien con un método de esbozo de un tema para despertar el interés de los participantes y hacerles saber lo que va a venir. Si el resumen se utiliza como seguimiento, incluye los principios del aprendizaje de repetición, de empleo de otro medio y del reforzamiento. (Algunos productores de material audiovisual para aprendizaje incluyen un resumen de sus películas o videocintas.)

Preguntas para discusión:

1. (Antes de distribuir el resumen.) ¿Cuáles creen sean los puntos principales mostrados en la película?
2. ¿Qué otros puntos relacionados con el tema no se incluyen, pero parecen ser importantes?
3. ¿En qué formas considera usted la aplicación de los conceptos de la película?

Materiales requeridos:

Copias del resumen.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 15 minutos antes o después de la película.

Fuente:

Lou Bare, "Using Film Recaps", *Training and Development Journal*, December 1978, p.50.

SECCIÓN VIII

Comunicación

"Vamos a hablarnos"

Objetivo:

"Romper el hielo" en un grupo de personas que no se conocen o sólo ilustrar el empleo de los gestos y los naturales que son esos gestos en la comunicación verbal. Con este ejercicio también se puede demostrar qué la comunicación verbal puede ser torpe cuando se prohíben los gestos o acciones sin palabras.

Procedimiento:

Dígale al grupo que los siguientes minutos se dedicarán a una actividad sencilla en la cual volverán el rostro hacia una persona que esté sentada cerca y sólo hablarán durante 2 o 3 minutos. El tema carece de importancia; usted sólo desea que las dos personas de un grupo conversen con otras unos cuantos minutos.

Después de 2 a 3 minutos, pida que se detengan y digan a sus compañeros lo que notaron en el comportamiento no verbal de los demás; por ejemplo, una persona estuvo jugando con un lápiz o estaba tamborileando los dedos sin cesar, etc. Después de haber identificado estos gestos,

reconozca que la mayor parte de las personas hacen esos movimientos en forma inconsciente.

Después de que cada persona haya recibido una "crítica" de su compañero, diga al grupo que reanude sus conversaciones, pero ahora deben hacer un esfuerzo consciente para no hacer ningún movimiento, excepto hablar. Haga que continúen sus conversaciones otros 2 o 3 minutos.

Preguntas para discusión:

1. ¿La mayor parte de ustedes pudo reconocer o estar consciente de sus movimientos no verbales en la primera conversación?
2. ¿Encontró que alguno de los gestos de su compañero lo distraía o incluso era molesto?
3. ¿Qué "sintió" cuando se vio obligado a sostener una conversación estrictamente de palabra? ¿Fue la comunicación igual de efectiva que sin emplear gestos?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

10 a 15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Una presentación sin palabras

Objetivos:

1. Demostrar que la comunicación, en ocasiones, se puede lograr sin palabras y, de todos modos, ser muy eficaz.
2. Ilustrar que la comunicación interpersonal es posible con el empleo de gestos y otros métodos no verbales.

Procedimiento:

Divida el grupo en equipos de dos personas. Exprese que la finalidad de este ejercicio es que cada quien se presente a su compañero, pero toda esta actividad se debe llevar a cabo sin palabras. Pueden utilizar imágenes, fotografías, signos, gestos, señales o cualquier cosa excepto palabras. Si es necesario, se pueden dar ciertos indicios, por ejemplo, señalar el anillo de matrimonio para dar a conocer que es una persona casada, simular que va corriendo (o jugando tenis), etc.

Conceda 2 minutos a cada miembro del equipo y haga que cada uno dedique unos minutos a "corroborar" de palabra, es decir, permitir que expresen lo que estaban comunicando en silencio.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué tan exactos fueron al describirse ustedes mismos? (Haga que se califiquen del 1 al 5).
2. ¿Qué tan exactos fueron al "leer" los gestos y señas de su compañero? (Califíquense otra vez).
3. ¿Cuáles fueron algunos de los mejores indicios que le dio su compañero?

4. ¿Qué obstáculos o problemas parecieron encontrar? (Falta de útiles, falta de experiencia en la comunicación sin palabras).

5. ¿Cómo podríamos eliminar o reducir esos obstáculos?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Ejercicio de la mano a la barbilla

Objetivo

Demostrar que las acciones dicen más que las palabras.

Procedimiento:

Mientras usted hace la demostración, pida al grupo que extiendan su brazo derecho, paralelo al piso. Dígalos: "Ahora, formen un círculo con el pulgar y el índice". (Mientras habla, demuestre cómo). Ahora continúe: "Ahora, lleven con mucha firmeza su mano la barbilla." (*Nota:* Mientras dice "lleven su mano a la barbilla", ponga usted su mano *junto a la oreja*, no en su barbilla.) Espere un instante. (La mayor parte del grupo habrá hecho lo que usted, es decir, habrán llevado la mano junto a una oreja). Obsérvelos pero no diga nada. Después de 5 o 10 segundos, algunos del grupo se percatarán de su error y moverán la mano a la barbilla. Tras otros

cuantos segundos, más personas también se reirán y usted podrá hacer un reforzamiento verbal de lo que trata de probar: las acciones del instructor dicen más que las palabras.

Preguntas para discusión:

1. ¿Escucharon alguna vez el dicho de "No hagas lo que yo hago, sino lo que yo te digo"? ¿Lo ponemos en práctica los instructores?

2. Todos sabemos que las acciones dicen más que las palabras. ¿Cómo podemos utilizar este conocimiento en nuestro trabajo a fin de lograr un mejor entendimiento?

3. La comunicación es siempre el chivo expiatorio en los problemas de comportamiento. ¿Qué otros obstáculos para la comunicación sugiere este ejercicio?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Noción preconcebida

Objetivo:

Ilustrar la forma en que una idea determinada puede obstruir la comunicación sencilla.

Procedimiento:

Antes de mostrar la ilustración que se ilustra a continuación, dígales sólo, "Tengan la flecha apuntando hacia abajo. Si pueden leer esto, levanten la mano, pero no se lo digan a nadie". Conforme hace usted girar la hoja, dígales, "Ustedes no tienen que invertir la hoja como yo lo hago, pero, con la flecha hacia abajo, ¿pueden leer lo que dice la hoja?" (Por lo general entre el 10 y 15% del grupo ya lo habrán visto o podrán localizar la palabra "FLY" con rapidez.) Reconózcalos de inmediato y pregunte. "¿El resto de ustedes no pueden leer la palabra FLY? Si todavía no pueden encontrarla traten de mirar el espacio *en blanco* en vez de las marcas negras".

Preguntas para discusión:

1. Este tipo de cosas, nociones preconcebidas, es común en casi todos nosotros. ¿Pueden recordar algún incidente en el cual esas nociones puedan haber ocasionado algunas inquietudes?

2. ¿Qué otros obstáculos ocasionan problemas en la comunicación interpersonal? (Ruido, personas carentes de interés, métodos incorrectos, etc.)

3. Los niños pueden ver, de inmediato, la palabra "FLY". Entonces, ¿por qué los adultos experimentamos dificultad para verla con la misma rapidez? (Es que hemos "aprendido" a leer lo negro sobre el papel blanco, como en esta página.

Materiales requeridos:

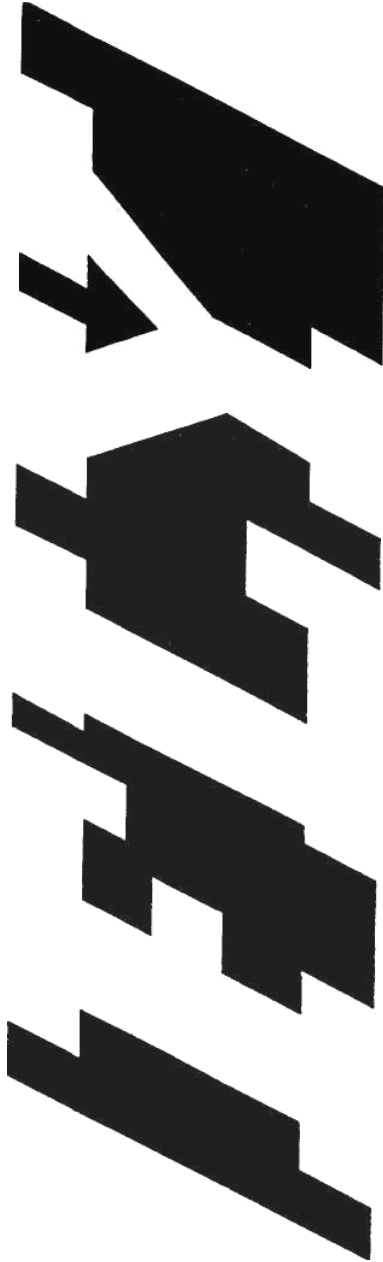
Una hoja con una figura como la que se presenta.

Tiempo aproximado:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.



La Gabardina

Objetivos:

1. Demostrar el riesgo de hacer suposiciones en cuanto al grado de conocimientos y de empleo del idioma del participante.
2. Ilustrar las ventajas del empleo de modelos, demostraciones e interacciones vs. la comunicación unilateral.

Procedimiento:

Ponga un garbardina sobre la mesa. Seleccione un "voluntario" e informe al grupo que usted no sabe lo que es una gabardina ni sabe qué hacer con ella. La labor del voluntario es adiestrarlo a usted en el uso de la gabardina, con la mayor rapidez posible. El "instructor" a menudo empezará a explicar comportamientos cuya eficacia la puede alterar un comportamiento de lento aprendizaje del participante (por ejemplo, agarrar un bolsillo cuando se le dijo que agarrase el cuello o meter un brazo en una manga en sentido opuesto). La dificultad para concluir esta asignación se puede exagerar todavía más, si se interrumpe la retroalimentación al instructor al hacer que trabaje de espaldas al participante. Después de un breve periodo de mínimo adelanto, se puede pedir ayuda al grupo. Por supuesto, la alternativa es *mostrar* al participante cómo se hace. Esto es una buena ilustración de los méritos del clásico método de "Aprendizaje por medio de la instrucción en el trabajo", que consta de:

1. Explicar cómo se hace.
2. Demostrar cómo se hace.
3. Solicitar una explicación de cómo se hace.
4. Invitar al participante a hacerlo.

Opciones:

Se puede utilizar el mismo proceso con otras prendas de vestir (por ejemplo, zapatos) o incluso con una caja de fósforos de madera (con el objetivo de encender uno).

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué al principio "el instructor" tuvo dificultades con la tarea? (Debido a las suposiciones de los conocimientos y empleo del idioma, por la falta de paciencia para quienes aprenden con lentitud una cosa "sencilla" o por la comunicación unilateral).

2. ¿Cuáles son los beneficios de la demostración? (Agregue el sentido de la vista y las palabras tendrán mayor significado).

3. ¿Cuáles son los beneficios de la retroalimentación? (Sirve para medir el adelanto, la comprensión y la satisfacción de los alumnos).

Materiales requeridos:

Una gabardina, caja de fósforos u otro artículo opcional.

Tiempo aproximado requerido:

15 a 20 minutos.

Fuente:

R. K. Gaumnitz, University of Minnesota (Minneapolis).

Comunicación unilateral y bilateral

Objetivo:

Demostrar los numerosos problemas de malos entendidos que pueden ocurrir con la comunicación unilateral.

Procedimiento:

Prepare un diagrama similar al que se muestra a continuación. Pida a un voluntario su ayuda para esta demostración. Explique a los asistentes que el voluntario va a describirles algo y que su tarea consiste sólo en seguir las instrucciones para trazar las ilustraciones.

Entregue al voluntario la figura citada. Haga que se ponga de espaldas al auditorio para impedir la comunicación visual. El voluntario sólo puede emplear la comunicación verbal (es decir, no hará gestos ni señas con las manos, etc.) Además, no se permiten preguntas de los asistentes. En pocas palabras, sólo se permite la comunicación unilateral. Cuando concluya el ejercicio, proyecte la imagen con un proyector y pida a los participantes juzgar si sus dibujos tienen alguna remota semejanza.

(Si el tiempo lo permite, este ejercicio se puede continuar de inmediato con otro voluntario que utilice una ilustración semejante, pero se permitirá plena y libre comunicación bilateral.)

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántos de nosotros nos quedamos confusos y, sencillamente, "dejamos" de escuchar? ¿Por qué?
2. ¿Por qué fue tan difícil seguir la comunicación unilateral?

3. Ni siquiera la comunicación bilateral puede asegurar una comprensión completa. ¿Cómo podremos hacer más eficaces nuestros esfuerzos para comunicarnos?

Materiales requeridos:

Una hoja que muestre el siguiente diagrama.

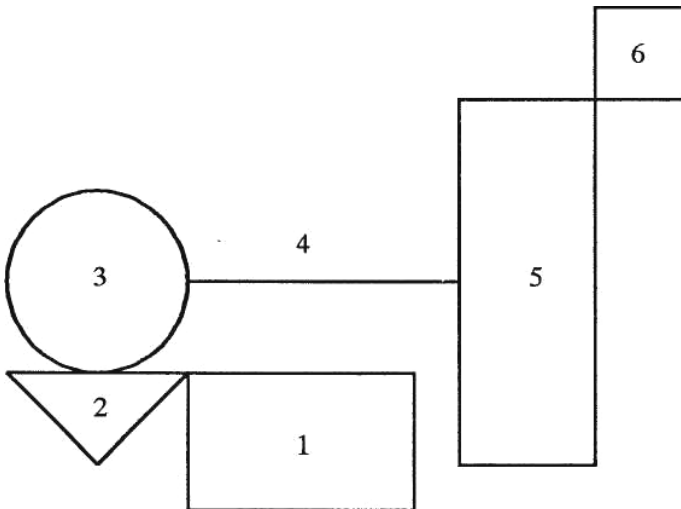
Tiempo aproximado requerido:

10 a 20 minutos.

Fuente:

Desconocida.

DIAGRAMA DE COMUNICACIÓN UNILATERAL



El cerdo hormiguero

Objetivo:

Ilustrar que las imágenes mentales o las ayudas visuales para la comunicación o la capacitación incrementan mucho el entendimiento común.

Procedimiento:

Distribuya una hoja o tarjeta con la descripción que aparece en la siguiente página. Sin identificar el objeto, pida al grupo que lea toda la descripción, extractada de una enciclopedia y, luego, dibuje la imagen de lo que les dan las palabras. (En algunos cursos el resultado ha sido cocodrilos, cerdos, jirafas, elefantes, etc.). Pero entre el 25% y el 30% del grupo verán que se trata del cerdo hormiguero (africano) o de su pariente cercano el oso hormiguero (de América). Cuando haya anunciado que la respuesta correcta es el cerdo hormiguero, pida al grupo volver a leer la descripción para ver qué tan bien coinciden las palabras y se refuerzan con la imagen mental que se ha formado.

Preguntas para discusión:

1. Sabemos que las ayudas visuales refuerzan la labor de capacitación. ¿Por qué no se utilizan con más frecuencia?
2. ¿Cuáles son algunos de los problemas inherentes en la comunicación escrita?
3. ¿Pueden recordar algún incidente en donde la palabra escrita ha sido causa de malas interpretaciones y malentendidos?

Materiales requeridos:

Hojas o tarjetas con la descripción que se lee a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

"El cuerpo es robusto, con lomo curvo; las patas son cortas y fuertes, provistas con poderosas garras; las orejas son largas; el rabo es grueso en la base y se adelgaza en forma gradual. La cabeza alargada sale de un cuello corto y grueso y en el extremo del hocico es redondo como un disco y allí están las fosas nasales. La boca es pequeña y tubular, provista con una larga lengua extensible. Un ejemplar grande puede llegar a medir dos metros de longitud. Es de color arena o amarillo pálido, el pelo es ralo y se le puede ver la piel."

Ejercicio de lectura

Objetivo:

Demostrar que las personas ven lo que *desean* ver; ilustrar que incluso la comunicación escrita se puede leer mal.

Procedimiento:

Prepare tarjetas u hojas de papel con las frases que aparecen a continuación de la instrucción. Distribúyalas con las leyendas hacia abajo y diga al grupo: "En su hoja (o tarjeta) verán que hay tres triángulos, cada uno con un breve enunciado."

Cuando yo se lo pida, volteen la hoja con rapidez, *memoricen* las tres frases en los triángulos, inviertan otra vez la hoja y luego *escriban*, en *orden inverso*, lo que han leído. Adelante." ESPERE un momento y déles un vistazo a sus papeles. Ahora, continúe: "Vamos a revisar su trabajo...lo primero que escribieron. (*Nota:* Casi todos responderán ¡"Primavera en París la"). Aunque algunos responderán con el empleo de los dos artículos, es decir Primavera en París la la, no los tenga en cuenta. Pregunte ahora: "¿Cuál fue la segunda cosa que escribieron?" Hágalo con las tres frases hasta que el grupo descubra su error.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo podrían haber interpretado mis instrucciones? (*Nota:* hay varias formas diferentes.)
 - a) Primavera la en París; Mano en el pájaro; Vida en una vez.
 - b) Vez una en la vida; Mano el pájaro en; Primavera en la París.
 - c) En el orden inverso, ¿qué han leído?
2. ¿Por qué no leyeron en forma correcta los enunciados? (Por ser muy conocidos, más la presión del tiempo.)
3. ¿Pueden ver ahora por qué las órdenes y las instrucciones del instructor se pueden malinterpretar?

Materiales requeridos:

Hojas o tarjetas con la figura que se muestra a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

EJERCICIO DE LECTURA



Examen de aritmética

Objetivo:

Demostrar que las personas no siempre leen ni siguen las instrucciones escritas aunque sean sencillas.

Procedimiento:

El "examen" abarca toda la siguiente página. Para iniciar sus instrucciones, comente que este examen es muy sencillo con problemas muy fáciles de suma, resta, multiplicación y división. Distribuya las hojas con la cara hacia abajo y diga: "Tan pronto les diga empiecen volteen las hojas y trabajen con toda la *rapidez* que puedan. En cuanto terminen volteen otra vez sus hojas y levanten la mano derecha. En sus marcas... listos... ¡empiecen".

Estas instrucciones las debe dar en forma apresurada y no dejar que le hagan preguntas. Déles la impresión de que el tiempo apremia y se deben dar prisa con esta asignación. Concédales sólo 30 segundos y dígales, para interrumpirlos: "Ya veo que casi todos acabaron; vamos a verificar sus respuestas." Una pausa. "La repuesta al número uno, por supuesto, ¿cuál es?" (*Nota:* Se sabe por experiencia que, cuando menos, la mitad del grupo contestará.) Informe que "16" es lo correcto, aunque algunas personas hayan contestado "10".

Continúe. "¿Cuál es la respuesta para el número dos?" Después de una o dos respuestas más, demuestre que hay respuestas diferentes y diga al grupo. "¿Tenían todos ustedes la misma hoja?. Luego deje que el grupo lea las instrucciones en silencio para que reconozcan el problema.

Preguntas para discusión:

1. ¿Recuerdan el dicho de "Si nada da resultado, lea las instrucciones"? ¿Por qué no lo hicieron en este caso? (El corto tiempo, tengo otros problemas).
2. ¿Han visto algún caso en el cual las instrucciones mal dadas o a toda prisa pueden ser peor que no darlas?
3. ¿Experimentó alguno de ustedes la presión del grupo cuando empezaron este ejercicio? ¿Qué efectos tuvo en su rendimiento?

Materiales requeridos:

La hoja con el examen que se lee a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Examen de aritmética

En estos sencillos problemas aritméticos, el signo de más (+) significa multiplicar; el signo de división (-s-) significa sumar; el signo de menos (-) significa dividir y el signo de multiplicación (x) significa restar. Resuelvan estos problemas de acuerdo con estas instrucciones

$8 + 2 =$

$9 + 11 =$

$4 \times 3 =$

$6 + 2 =$

$9 - 3 =$

$7 \times 4 =$

$4 + 4 =$

$8 - 4 =$

$12 \times 2 =$

$20 - 10 =$

$9 - 1 =$

$5 + 6 =$

$2 \times 1 =$

$10 - 5 =$

$12 + 2 =$

$6 + 6 =$

$8 + 5 =$

$6 + 6 =$

$17 \times 2 =$

$14 + 7 =$

$14 - 7 =$

$6 \times 5 =$

$8 + 3 =$

$7 \times 2 =$

$9 + 2 =$

$8 - 4 =$

$9 + 6 =$

$18 - 1 =$

$8 \times 7 =$

$13 - 1 =$

$16 - 4 =$

$8 \times 2 =$

$9 \cdot 4 - 9 =$

$6 \times 2 =$

$8 + 4 =$

$10 - 2 =$

$4 - 1 =$

$18 - 3 =$

$8 + 2 =$

$15 \times 3 =$

SECCIÓN IX

Escuchar

Escuchar y seguir las instrucciones

Objetivos:

1. Demostrar a los participantes que las instrucciones pueden ser ambiguas y, por tanto, necesitan mayor claridad.
2. Demostrar la necesidad de escuchar con cuidado y solicitar aclaración de los mensajes confusos.

Procedimiento:

Muestre al grupo la ilustración que se cita a continuación y dirija la atención a cada cuadro, en orden. Déles estas instrucciones con rapidez.

1. *Cuadro uno:* Dígales que pongan un punto encima de la letra "i".
2. *Cuadro dos:* Dígales que escriban la palabra "xerox" en los espacios en blanco.
3. *Cuadro tres:* Dígales que vio un papá toro (PT), una mamá toro (MT) y un bebé toro (BT) en un establo. ¿Cuál de ellos no debería estar allí? (Señálelo con un círculo).

4. *Cuadro cuatro*: Pídales que circulen la palabra que no encaje con las demás.

Las respuestas a estas instrucciones son:

1. *Cuadro uno*: Aunque casi todos pondrán el punto en su lugar usual sobre la "i" y lo deberían haber puesto encima de la "i".

2. *Cuadro dos*: Muchos escribirán las letras sobre las rayas; sin embargo, las instrucciones fueron escribir en los espacios en blanco, por ejemplo, _X_E_R_O_X_.

3. *Cuadro tres*: Por supuesto que no hay tal cosa como una mamá toro.

4. *Cuadro cuatro*: La tarea es buscar el denominador común entre tres conceptos y excluir el cuarto (muchos circularán el tambor). Pero, como dijo un asistente, "Puedes tocar a tu perro, a tu niño o un tambor, pero el amor no lo toques".

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué respondimos en forma incorrecta? (Instrucciones ambiguas, la presión del tiempo, no saber escuchar, no solicitar aclaraciones, costumbres y condicionamientos existentes).

2. ¿Qué lecciones recibimos para ser mejores instructores o participantes? (Iniciar una acción para resolver los problemas citados en el objetivo 1).

Materiales requeridos:

Copias impresas o una transparencia de la figura.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

HOJA DE TRABAJO PARA SEGUIR INSTRUCCIONES

1	i		2
		— — — — —	
PT	BT	Tambor	Perro
3	MT	Amor	Niño 4

Ejercicio de saber escuchar**Objetivo:**

Demostrar que la mayor parte de los adultos sólo prestan un 25% de atención a lo que oyen.

Procedimiento:

Recorte un artículo de un periódico o revista, que no sea de actualidad y que conste de dos o tres párrafos. Sin ninguna introducción mencione en forma casual al grupo "...algunos de ustedes quizá vieron este artículo en el periódico el otro día" y lea en voz alta todo el artículo. Cuando termine, sólo verá caras de aburrimiento o de desinterés. Saque un billete de banco y dígalos: "Voy a hacer algunas preguntas respecto al artículo que acaban de oír y quien las conteste todas se gana este billete." Lea 8 o 10 preguntas que ya haya preparado (por ejemplo, nombres, fechas, lugares, etc.). Con toda seguridad ni una sola persona podrá constestar todas las preguntas en forma correcta.

Preguntas para discusión:

1. Todos oyeron ese artículo, pero muy pocos lo recuerdan muy bien. ¿Por qué? (Falta de interés, no tuvo ningún objetivo, no hubo recompensa por lograr algún avance.)
2. ¿Por qué no escuchamos? ¿Es éste un caso típico? ¿Qué se puede hacer para mejorar la habilidad de saber escuchar? (En la página siguiente aparece una lista de sugerencias.)
3. Si les hubiera dicho desde el principio que podían ganar dinero, ¿habrían escuchado con más atención? ¿Por qué? y ¿Cómo podemos lograr que nos escuchen mejor (sin recompensas monetarias)?

Materiales requeridos:

Cualquier artículo de prensa que incluya datos o hechos.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Guías para saber escuchar

1. Encontrar un tema de interés.
2. Juzgar el contenido, no la exposición.
3. Demorar la evaluación.
4. Escuchar si surgen ideas.
5. Ser flexible.
6. Hacer un esfuerzo por escuchar.
7. Resistir las distracciones.
8. Ejercitar la mente.
9. Tenga una mente receptiva.
10. Aproveche la velocidad de los pensamientos.

Seguir instrucciones verbales

Objetivo:

Ilustrar la dificultad de escuchar con atención, aunque sea en ejercicios sencillos.

Procedimiento:

Pida al grupo tomar una hoja de papel en blanco y escribir números del 1 al 15. Deberán escuchar cada pregunta con to-

da atención, hacer todos los cálculos mentalmente y escribir sólo las respuestas en la hoja. Lea los problemas de la siguiente página a una velocidad normal.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántos de nosotros "dejamos de escuchar" cuando estamos confusos o "perdidos" con una pregunta o problema?
2. ¿Les ha ocurrido alguna vez que las personas parecen "dejar de escuchar" cuando les está dando instrucciones?
3. ¿Qué podemos hacer para evitar esta pérdida de atención o para estimular una escucha activa?

Materiales requeridos:

Los problemas que se encuentran en seguida.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Hoja de trabajo: seguir instrucciones verbales

1. Empiecen con 8, duplíquenlo, súmenle 4, divídanlo entre 5; la respuesta es ____ .
2. Empiecen con el 11, réstenle 3, súmenle 4, súmenle 3, divídanlo entre 3; la respuesta es ____ .

3. Empiecen con 15, súmenle 10, divídanlo entre 5, multiplíqueno por 6, súmenle 6, divídanlo entre 4; la respuesta es _____

4. A un número que sea 4 unidades mayor que 13, súmenle 5, divídanlo entre 2, réstenle 3; la respuesta es _____ .

5. A un número que sea 2 unidades menor que 9, súmenle 6, súmenle 5, multiplíqueno por 2, divídanlo entre 4; la respuesta es _____ .

6. Súmenle 6 a 12, réstenle 9, súmenle 10, réstenle 13, duplíquenlo; la respuesta es _____ .

7. Sumen 4 a 5, súmenle 6, súmenle 7, súmenle 9, súmenle 9, divídanlo entre 4; la respuesta es _____ .

8. Réstenle 6 a 11, súmenle 5, multiplíqueno por 5, réstenle 15; réstenle 10, súmenle 1; la respuesta es _____ .

9. A un número que sea 6 unidades mayor que 6, súmenle 3, divídanlo entre 5, multiplíqueno por 4, súmenle 1; la respuesta es _____ .

10. Toman la raíz cuadrada de 36, súmenle 5, súmenle 14, divídanla entre 5, súmenle 3, divídanla entre 4; la respuesta es _____

11. A un número que sea 5 unidades mayor que 6, réstenle 3, súmenle 2, súmenle 3, súmenle 9, divídanlo entre 2; la respuesta es _____ .

12. En la serie de números 4-7-8-6-9-12, los tres primeros números fueron: _____ .

13. En la serie de números 4-6-9-9-7-6-3, la suma de los tres primeros es: _____ .

14. En la serie de números 7-9-6-8-4-9-6-10, el número impar más pequeño es _____.

15. En la serie de números 4-5-7-8-6-2-1-9, la suma de ellos es: ____ .

Respuestas:

D) 4; 2) 5; 3) 9; 4) 8; 5) 9; 6) 12; 7) 10; 8) 26; 9) 13; 10) 2; 11) 11; 12) 4-7-8; 13) 19; 14) 7; 15) 42.

Transmisión de información

Objetivo:

Demostrar que la información transmitida pierde gran parte de su contenido cuando pasa por varios "canales".

Procedimiento:

Tome un artículo de prensa reciente, pero que no sea de actualidad y de 2 o 3 párrafos. Divida el grupo en equipos de 4 o 5 personas cada uno. Dígales que se numeren ellos mismos 1, 2, 3, 4 y 5 para poder identificarlos en ese orden. Pida a los No. 1 que se queden en el salón y que salgan todos los demás. Dígales que les va a leer un artículo; no deben tomar notas sino sólo escucharlo. Después de leer el artículo (no permita preguntas), pida a los No. 2 que retornen al salón, mientras los No. 1 les repiten el artículo. Después, se llama a los No. 3 y los No. 2 les repiten el artículo mientras los No.1 observan. Continúe hasta que hayan participado todos. Luego, escoja al azar a un No. 5 para que repita lo que oyó.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué tanto del artículo original se perdió en las transmisiones sucesivas? ¿Qué tantos "adornos" le hicieron?
2. ¿Qué errores o diferencias encontró cuando se transmitió la información entre los miembros del grupo?
3. ¿Cómo se podrían haber aumentado los hechos importantes y la comprensión del artículo? ¿Cómo obtenemos retroalimentación de sucesos en la vida real?

Materiales requeridos:

Un artículo breve de un periódico o revista.

Tiempo aproximado requerido:

10 a 12 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Prueba de saber escuchar: acertijos

Objetivo:

En una sesión relacionada con saber escuchar o con la comunicación, demostrar que muy pocos saben escuchar. Con el empleo de un ejercicio en broma, con preguntas capciosas, se muestra con rapidez a los participantes que pueden mejorar su pericia para saber escuchar.

Procedimiento:

Pida a los participantes que tomen una hoja de papel en blanco y escriban del 1 al 10. Dígales que les va a hacer una se-

rie de preguntas, todas ellas con respuestas breves. Sólo tendrán que escribir las respuestas en sus hojas. Lea cada pregunta *una sola vez*.

Ahora, verifique las respuestas (consulte las respuestas a continuación). Pregúnteles: "¿Cuántos dijeron 'sí' en la No. 1? ¿Cuántos dijeron 'no'?" (Unas risitas harán saber al grupo que algo puede andar mal.) Lea otra vez las preguntas y haga los comentarios necesarios. Repita lo mismo para las otras nueve preguntas.

Respuestas:

1. No hay ninguna ley que impida a un hombre casarse con la hermana de su viuda, pero para tener viuda, debe estar muerto.
2. Dormiría una hora. Los despertadores no conocen la diferencia entre el día y la noche.
3. Por supuesto. Y también en mayo, junio o diciembre.
4. Primero que nada, el fósforo.
5. Moisés no llevó ningún animal. El que lo hizo fue Noé.
6. ¿Quién dijo que los Yankees y los Tigres estaban jugando entre ellos en esos juegos?
7. El hombre promedio, igual que la mujer promedio tiene un solo natalicio. Todos los demás son cumpleaños o aniversarios del natalicio.
8. Ninguna ley autoriza sepultar a los supervivientes, en especial si tienen fuerzas para protestar.

9. El arqueólogo era un mentiroso, porque a., de C, significa., "antes de Cristo" y ¿cómo pudieron saber cuándo nacería Cristo?

10. El oso que tocó el timbre de la puerta tendría que ser un oso polar. El único sitio en donde se puede construir una casa en que los cuatro lados miren al sur, es en el Polo Norte. En cualquier dirección que se mire siempre será al sur.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántas correctas o incorrectas tuvo cada uno?
2. ¿Por qué no obtuvo una calificación perfecta?
3. ¿Por qué a la acción de escuchar se le llama proceso activo?

Materiales requeridos:

Ninguno o una hoja con el texto que se cita.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Prueba de saber escuchar: acertijos

1. ¿Hay alguna ley que impida a un hombre casarse con la hermana de su viuda?

2. Si usted se acostase a las ocho de la noche y pusiera el despertador para las nueve de la mañana, ¿cuántas horas dormiría?

3. ¿Cantan "Abril en Portugal" en abril?

4. Si usted tuviera un solo fósforo y entrase a un cuarto muy frío en donde hubiera una vela, un calefactor de petróleo y una estufa de leña, ¿cuál encendería primero para entrar en calor pronto?

5. Cuántos animales de cada especie llevó Moisés en el arca durante el Diluvio Universal?

6. Los Yankees y los Tigres juegan 5 juegos de béisbol. Cada uno gana 3 juegos. No hubo empates ni juegos protestados. ¿Qué ocurrió?

7. ¿Cuántos natalicios tiene un hombre promedio? ¿Y una mujer promedio?

8. De acuerdo con las leyes internacionales, si un avión se estrella precisamente en la línea fronteriza entre dos países, ¿se sepultaría a los supervivientes no identificados en el país al cual viajaban o en el país del cual venían?

9. Un arqueólogo dice que encontró una moneda marcada con toda claridad 45 a de C. ¿Verdad o mentira?

10. Una persona construye una casa normal con cuatro lados y todos miran al sur. Llega un oso a su puerta y toca el timbre. ¿De qué color es el oso?

SECCIÓN X

Percepción

Percepciones discordantes de un puesto

Objetivo:

Ganar la atención de los asistentes y estimularlos a que hagan un análisis introspectivo de las situaciones en sus propios puestos de trabajo.

Procedimiento:

Pida a los asistentes que piensen en los aspectos más importantes de sus puestos. Pídales predecir cuántos entornos de responsabilidad anotaría su jefe si se le pidiera hacerlo. Ahora, muestre al grupo la gráfica que se muestra a continuación en donde aparece la discordancia típica del 25% entre las percepciones del superior y el subordinado en cuanto al puesto.

Preguntas para discusión:

1. Pida al grupo que exprese lo que en su opinión es la proporción de discordancia en sus propios puestos.
2. Pregunte a los participantes por qué podría haber esa discordancia.

3. Pregúnteles qué pueden hacer para evitar o resolver ese problema.

Procedimientos alternos:

1. Pida al grupo que haga pares similares de calificaciones respecto a: a) las cualidades personales requeridas para desempeñar el puesto; b) los futuros cambios en el puesto que sirven para volver a definir su puesto; c) los obstáculos para un desempeño efectivo en el puesto. (Casi todas las calificaciones de discordancia serán mayores).

2. Pídale que se concentren más bien en el proceso perceptivo con respecto a sus subordinados.

3. Pídale hablar con su jefe (o sus subordinados) para de terminar los entornos reales de discordancia.

Materiales requeridos:

Copias o una transparencia de la gráfica que se cita a continuación.

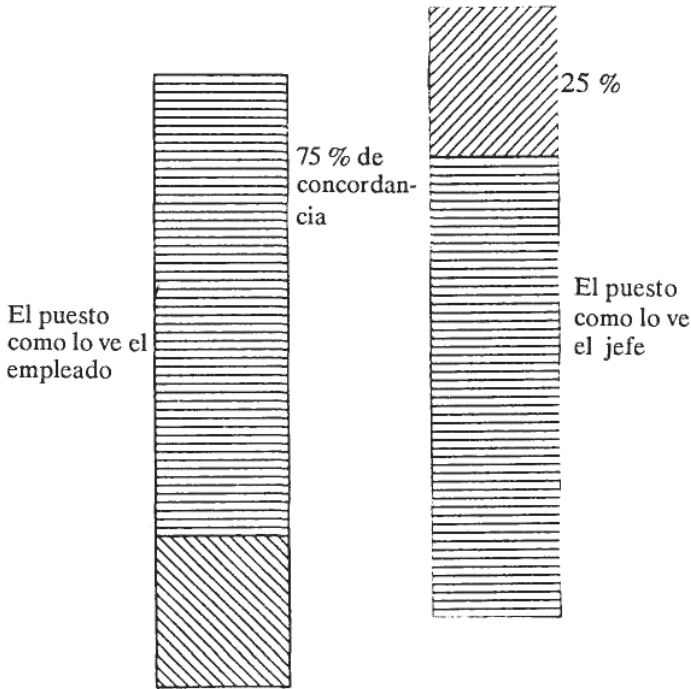
Tiempo aproximado requerido:


10 a 15 minutos.


Fuente:


William E. Reif, Arizona State University.

Informe de investigación del grado de discordancias típicas entre superior y subordinado



Clave:  A lo que el empleado le presta atención, pero el jefe no lo percibe como importante.

 A lo que el jefe espera que el empleado le preste atención, pero el empleado no lo percibe como importante.

 Concordancia entre el jefe y el subordinado.

Yo estoy bien, pero, ¿ustedes?

Objetivos:

1. Demostrar que las personas, por lo general, se suelen evaluar a sí mismas por encima del promedio.
2. Señalar la imposibilidad matemática existente si todos utilizan el mismo grupo de percepciones.

Procedimiento:

Pida a los miembros del grupo que se califiquen ellos mismos en una escala de 1 a 5, en lo tocante al aspecto físico, psicológico o conductual. Los ejemplos podrían ser el atractivo físico, la calidez interpersonal o la frecuencia de una conducta adecuada. Pida al grupo que califique, en otra escala de 5 puntos a la persona típica (en el grupo o en la sociedad) sobre las mismas bases. Recuerde al grupo antes de cada evaluación que el punto medio de la escala debe representar el promedio o la media.

Recoja los datos de la autoevaluación y calcule la media. Obtenga los datos de la evaluación de la persona "típica" y calcule la media.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuál media predican que será la más elevada (lo más probable es que lo será la autoevaluación)? ¿Por qué? (Casi todas las personas desean considerarse por arriba del promedio o media).
2. ¿Cuál es el efecto de este fenómeno en las evaluaciones de desempeño? ¿Y en la eficacia de los instructores y los cursos?

3. ¿Qué se puede hacer para aumentar la objetividad de esas evaluaciones? (Utilizar escalas ancladas a la conducta, utilizar un sistema de distribución forzada o complementar los datos con evaluaciones hechas por personas ajenas que no tengan lazos emocionales).

Materiales requeridos:

Una pregunta ya preparada; quizá copias de un juego de escalas para evaluación.

Tiempo aproximado requerido:

15 a 20 minutos.

Fuente:

John W. Newstrom y William A. Ruch, "The Ethics of Management and the Management of Ethics", *MSU Business Topics*, Winter, 1975, pp. 29-37.

¿Qué tan buenos observadores somos?

Objetivo:

Demostrar que las personas, con mucha frecuencia, no son buenos observadores de las cosas comunes y corrientes.

Procedimiento:

Pida a alguien del grupo que le preste su reloj, que *no sea* digital, un momento. Después de recibir el reloj, diga a esa persona que quiere probar su poder de observación y pida al grupo que observe en silencio a la persona que le prestó el reloj. Diga a esta persona que suponga que perdió el reloj y usted lo encontró y que antes de devolverlo, quiere determinar que sea el suyo. Algunas preguntas que puede hacer:

¿Qué marca es? ¿De qué color es la carátula? ¿Tiene alguna cosa impresa en la carátula? ¿Tiene números romanos o arábigos? ¿Tiene también calendario o sólo la fecha? ¿Tiene segundero?, etc.

Si el grupo responde en silencio mientras el voluntario trata de contestar oralmente las preguntas, la demostración es más fácil (es decir, muchas personas no pueden describir en forma completa y exacta su reloj, aunque lo vean docenas de veces al día).

Preguntas para discusión:

1. ¿Quién, además del dueño del reloj, no pasó este examen? ¿Por qué?
2. ¿Por qué no somos más observadores? (La presión del tiempo, falta de interés, dar las cosas por sentadas, etc.).
3. ¿Han visto algunos casos en que las personas han pasado por alto cosas comunes y han surgido problemas?

Materiales requeridos:

Un reloj que no sea digital.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Cuenten las efes

Objetivo:

Demostrar que las personas ven lo que que desean ver; los conceptos prominentes son los que llaman la atención, mientras que los de menos importancia aparente pasan inadvertidos.

Procedimiento:

Distribuya al grupo hojas, con el frente hacia abajo, de la siguiente página. Cuando todos estén listos, pídale voltear las hojas y contar cuántas veces aparece la letra efe. Conceda sólo un minuto y pregunte: "¿Cuántos de ustedes tienen la hoja con tres efes?" (Debe esperar que así lo señale más o menos la mitad del grupo.) "¿Quién tiene cuatro efes en su hoja? ¿Quiénes tienen cinco? ¿Hay alguien que tenga seis?" (Alrededor del 50% del grupo sólo verá tres efes y alrededor del 10% verá las seis efes. Los demás, verán 4 o 5 en la hoja.

Opciones:

Pregunte quiénes tienen 4, 5 o 6 efes en su hoja y que levanten la mano; haga que quienes tienen tres intercambien sus hojas para que puedan "ver" las seis. Muchos tendrán dificultades para localizar las seis efes.

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué no pudimos ver todos las seis efes la primera vez?
2. ¿Han observado situaciones en las cuales sólo las cosas importantes reciben atención? ¿Quién decide lo que es importante?

3. ¿Cómo podemos persuadir a las personas a que presten más atención a los detalles? ¿Es siempre importante?

Materiales requeridos:

Hojas o tarjetas con el texto que se cita a continuación.

Tiempo aproximado requerido

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Cuenten las efes

Los filmes fenomenales son el resultado de años de fuertes estudios científicos combinados con años de frustraciones.

El punto mal colocado

Objetivo:

Ser capaz de juzgar un objeto (o a una persona) en términos de sus aspectos más importantes y a la vez eliminar los carentes de importancia.

Clave:

Evitar la influencia visual de las líneas convergentes en el ápice del triángulo.

Procedimiento:

Muestre al grupo el triángulo que aparece a continuación, ya sea mediante copias impresas o una transparencia proyectada. Pida que determinen si el punto está:

- a) Más cerca de la parte superior que de la base del triángulo.
- b) Más cerca de la base que de la parte superior del triángulo.
- c) En un lugar intermedio entre la parte superior y la base. (La respuesta correcta).

Opciones:

Distribuya un triángulo sin el punto; pida a los participantes poner el punto a la mitad de la distancia entre la parte superior y la base. Después, muéstreles un punto colocado en forma correcta y determine la exactitud con que lo hicieron los participantes con una hoja transparente de un triángulo, con una escala vertical marcada en desviaciones de 10% desde el punto correcto o bien, pida a los participantes medir con una regla la distancia real desde el punto hasta las partes superior e inferior.

Preguntas para discusión:

1. ¿Por qué sus resultados fueron, más o menos, exactos (inexactos) en este trabajo?

2. ¿Cuáles son algunos ejemplos de restricciones en la vida real que influyen en su percepción de los acontecimientos?

3. ¿Cómo podemos vencer (evitar) esas fuerzas?

Materiales requeridos:

Copias o transparencia de la figura que se muestra.

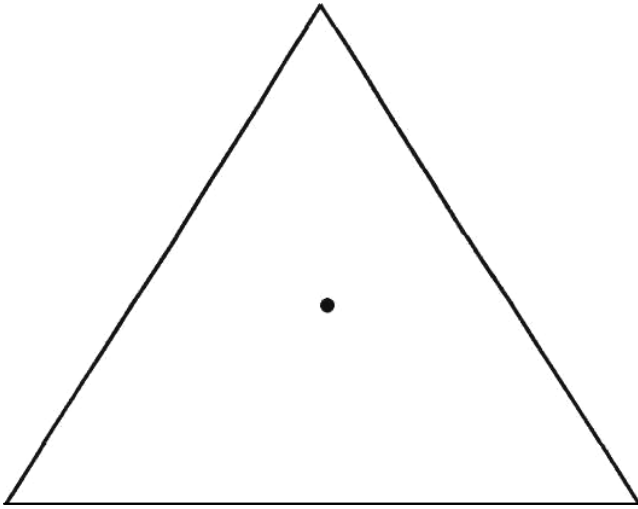
Tiempo aproximado requerido:

5 minutos, más los comentarios.

Fuente:

Games, September-October 1978, p. 14.

CLAVE: EL PUNTO MAL COLOCADO



El intercambio de limones

Objetivo:

Ilustrar en forma vivida la importancia de las diferencias entre las personas y los objetos, la necesidad de pericia sagaz para la observación y sensibilidad hacia las características personales.

Procedimiento:

Traiga una cantidad suficiente de limones (o de cualquier otra fruta).

1. Entregue uno a cada persona del grupo. Diga que examine su limón con todo cuidado; para ello, que lo ruede, lo exprima, lo frote, lo inspeccione, etc. Explique que el limón, quizá, sea tan agrio como el carácter de alguien de su familia. Pida que le ponga nombre a su limón y que haga una de finición mental de los puntos fuertes y débiles de su limón.

2. Recoja todos los limones y mézclelos a la vista del grupo.

3. Extienda todos los limones en una mesa y pida a todos los asistentes que se acerquen y tomen su limón original. Si surge algún problema en la elección, pídale que no se enfaden o mencione sólo la falta de acuerdo y empléela como base para comentarios posteriores. *{Nota: En grupos pequeños, hasta de 25 personas, casi todos podrán identificar su limón original.*

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántos de ustedes están seguros de haber vuelto a tomar su limón original? ¿Cómo lo saben?

2. ¿Qué semejanzas hay entre distinguir entre muchos limones y distinguir entre muchas personas? ¿Qué diferencia hay?

3. ¿Por qué no aprendemos a reconocer a las personas con la misma rapidez que los limones? ¿Qué función tienen la cascara del limón y las características visibles de una persona?

4. ¿Qué principios de la acción de la conducta humana hacen surgir este ejemplo?

Materiales requeridos:

Una cantidad suficiente de limones (u otro sustituto).

Tiempo aproximado requerido:

20 a 30 minutos.

Fuente:

Desconocida.

Mujer vieja o mujer joven

Objetivo:

Demostrar el efecto de los antecedentes o actitudes de una persona respecto a su percepción de un objeto o de un acontecimiento.

Procedimiento:

Muestre al grupo la ilustración de la siguiente página y dígalles que es: a) un dibujo de una mujer de edad, de escaso atractivo y mal vestida, o bien, b) una mujer joven, atractiva,

acaudalada, con un peinado un tanto fuera de lo común. Con base en las descripciones a) o b), pregunte cuántos reconocen a la mujer vieja o a la joven. Invierta el procedimiento con el mismo dibujo en beneficio de quienes ven a la "otra" persona y explique (con disculpas) que se trata de un dibujo original. Vuelva a preguntar cuántos vieron a la mujer vieja o a la joven.

Opciones:

Divida el grupo por la mitad. Muestre el dibujo a una mitad y explique que es la mujer vieja. Muestre otra copia del dibujo a la otra mitad y explique que se trata de la mujer joven. Pregunte cuántos en cada grupo reconocen la imagen que les mostró. Intercambie los dibujos y haga la pregunta a la inversa a cada grupo.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cómo influye su actitud mental en sus percepciones?
2. ¿Qué otras actitudes comunes tenemos que influyen en nuestras actividades cotidianas?
3. ¿Qué podemos hacer, como participantes, a fin de abrir la mente para aprender cosas nuevas?

Materiales requeridos:

El dibujo de tamaño suficiente grande como para que lo vea todo el grupo o una transparencia para proyectar.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos, más los comentarios.

Fuente:

Edwin G. Boring, "A new Ambiguous Figure", *American Journal of Psychology*, July, 1930, p. 44. (El dibujo original fue del caricaturista W. E. Hill y se publicó en *Puck*, novem-beró, 1915)



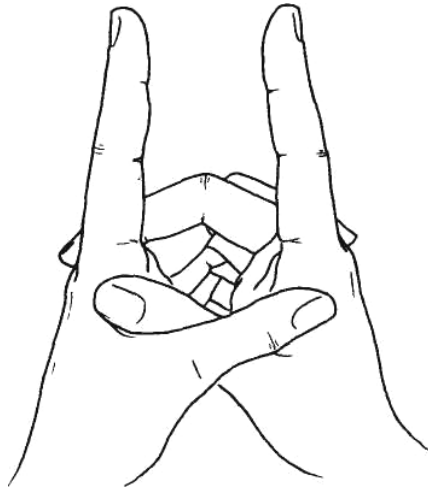
La mente sobre la materia

Objetivo:

Demostrar que el poder de la mente es tan grande, que una sugestión mental puede ocasionar un movimiento físico.

Procedimiento:

Pida al grupo que entrelace las manos con dos índices extendidos paralelos y a una distancia entre sí de 2.5 a 5 cm, como se muestra en la ilustración.



Dígales que estudien sus dedos índices y se imaginen que tienen colocada una liga apretada en torno a ellos. Ahora, enuncie con lentitud y con un tono reflexionado: "Ustedes pueden sentir que la liga acerca acerca...acerca....sus dedos cada vez más..."La risa de, cuando menos, la mitad del grupo le hará saber que han captado el mensaje y que están acercando sus dedos. Se sabe por experiencia que la mitad o las dos terceras partes del grupo responderán en esa forma.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué incitó a sus dedos a moverse?
2. ¿Han observado otras situaciones en donde la sugestión mental ha incitado una acción?
3. ¿Qué hicieron algunos cuyos dedos permanecieron inmóviles para contrarrestar la "liga"?

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

SECCIÓN XI

Resolución de problemas y creatividad

La pelota de golf en una bolsa

Objetivo:

Estimular a los participantes a aprender nuevos modos de pensar.

Clave:

Emplear una perspectiva inversa a lo normal ("parar de cabeza" el problema).

Procedimiento:

Relate el siguiente incidente a su auditorio:

Se jugaba el hoyo 16 en un famoso torneo internacional de golf y ese competidor, alto y bien parecido tenía una gran posibilidad de ganarlo. Su tiro con un "hierro" había quedado a escasa distancia del "green" lo cual le daba una buena oportunidad de anotar con un golpe abajo del "par" del hoyo. Con

una amplia sonrisa caminó a lo largo del "fairway" (el terreno despejado para acercarse al "green") y se detuvo con un gesto de desencanto. La pelota había rodado dentro de una bolsa de papel pequeña que alguien del público tiró al suelo. Si sacaba la pelota de la bolsa, se lo contaban como un golpe adicional. Si trataba de golpear la bolsa y la pelota, perdería el control del tiro. ¿Que debería hacer?

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son las formas en que trataríamos de resolver el problema?
2. ¿Cuál es el elemento común de nuestro enfoque? (Pídales que describan el problema. La respuesta, quizá, sería "sacar la pelota de la bolsa").
3. ¿Cuál es una forma alterna de expresar el problema (separar la bolsa de la pelota)? Revéleles la solución: prenderle fuego a la bolsa).
4. ¿Cuáles son algunas actividades en las cuales ese principio de invertir el método original podría ayudar a resolver problemas?

Materiales requeridos:

Ninguno, aunque una pelota de golf, una bolsa de papel y una caja de fósforos darían más realismo al ejemplo.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos.

Fuente:

Eugene Randsepp, "Are you a Creative Executive?", *Management Review*, February 1978, pp. 10-15.

Una rebanada de pastel

Objetivo:

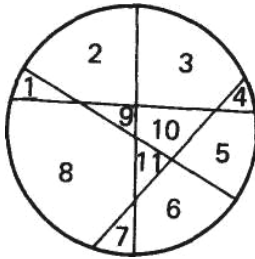
Enfocar un problema desde diferentes perspectivas.

Clave:

Escuchar con cuidado las instrucciones precisas para una tarea (o imaginarse un objeto tridimensional como tal).

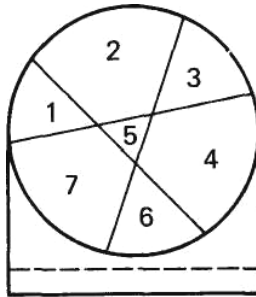
Procedimiento:

Muestre un círculo grande a los participantes. Pida que cada uno lo divida en todas las partes que pueda, mediante cuatro cortes rectos con un cuchillo largo. La respuesta correcta es 11, como se muestra en seguida:



Opciones:

Describe que el objeto es un pastel (lo cual *implica* 3 dimensiones). Entonces, la respuesta correcta es 14, como se ilustra y el cuarto corte es *horizontal* a través del pastel:



Preguntas para discusión:

1. ¿En qué forma influye la enunciación de un problema en el enfoque adoptado por los estudiantes para resolverlo?
2. ¿Cuáles son algunos lineamientos para una exposición más efectiva del problema (o de la tarea)?
3. ¿Cómo se relaciona lo anterior con la forma en que hacemos asignaciones de trabajo a los subordinados o damos instrucciones a los alumnos?

Materiales requeridos:

Transparencias o rotafolios con: a) el círculo en blanco; b) las soluciones incorrectas (8,9 o 10 pedazos); c) la solución correcta que se ilustra.

Tiempo aproximado requerido:

5 minutos, más los comentarios.

Fuente:

Desconocida.

El ejercicio del "IX"

Objetivo:

Ilustrar que la resolución de un problema quizá no sea tan difícil como lo pareció al principio.

Procedimiento:

Dibuje el símbolo "IX" en un pizarrón, rotafolios o utilice una copia de la página siguiente. Pida al grupo que lo convierta en un 4, sin borrar nada y con el empleo de una sola línea.

La respuesta correcta es ~~IX~~

Casi todas las personas supondrán que la respuesta sería mucho más difícil y se asombrarán al ver una solución tan sencilla. Además, casi todos los asistentes supondrán que la respuesta sería otra y tendrían dificultades para hallar otra clase de solución.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuántos interpretaron que el "IX" era un nueve romano?
2. ¿Cuál es el efecto de nuestras suposiciones en cuanto a la naturaleza de un problema?

3. ¿Qué lecciones para resolución de problemas y creatividad se pueden lograr con este ejercicio?

Materiales requeridos:

Pizarrón, rotafolios o copias de la figura siguiente.

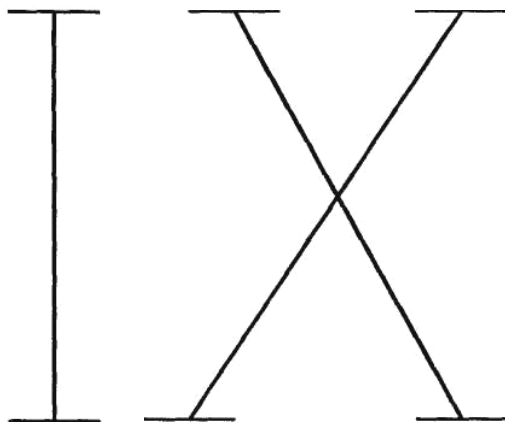
Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

EL EJERCICIO DEL IX



El cuadrado invisible

Objetivo:

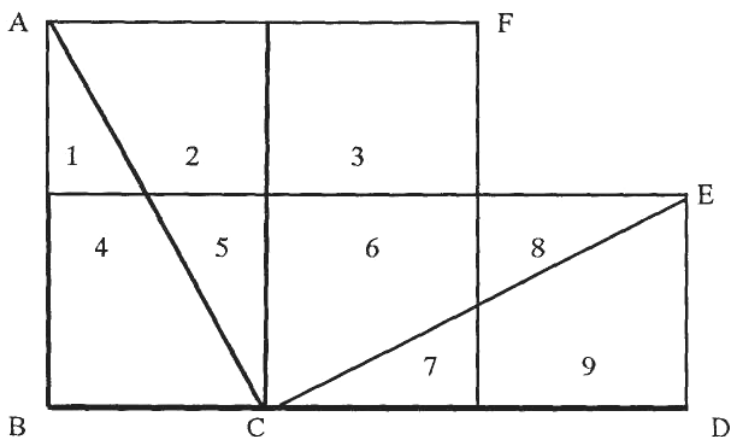
Romper con las formas tradicionales de pensar.

Clave:

Utilizar ángulos en vez de cuadrados.

Procedimiento:

Entregue a cada participante (o grupo de 3 a 5 personas) una figura ya recortada con las dimensiones externas de la que se muestra. Asígneles la tarea de hacer un solo cuadrado mediante sólo dos cortes rectos y volver a ensamblar las piezas sin dejar una sola fuera.



Alternativa:

Incluir las rayas verticales y horizontales del interior que, a la vez, ayudan y confunden a los participantes.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué factores de esta situación o de su experiencia *entorpecieron* su avance hacia la solución de la tarea?

2. ¿Qué factores de esta situación o de su experiencia ayudaron a resolver la tarea?

3. ¿Qué aprendieron que puedan aplicar ahora en su puesto o en su vida?

4. ¿Qué aplicaciones específicas tiene ese aprendizaje?

Materiales requeridos:

El dibujo en una cartulina o papel grueso; tijeras, la "clave" para la demostración del resultado correcto, que se cita a continuación.

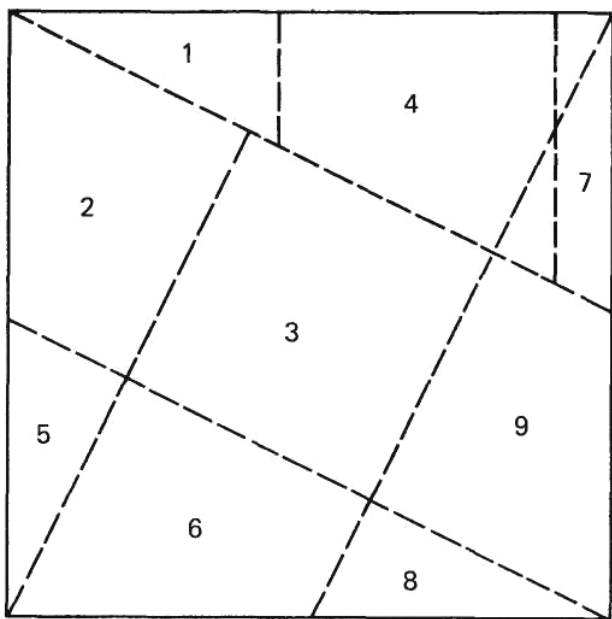
Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

CLAVE : EL CUADRADO INVISIBLE



La herencia del agricultor

Objetivo:

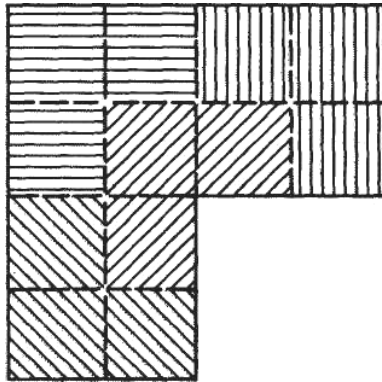
Estimular el pensamiento creativo.

Clave:

Dividir un problema grande en fracciones pequeñas y adoptar una actitud mental hacia un punto de vista diferente.

Procedimiento:

Entregue a cada participante una hoja en que esté impresa la forma del terreno de la siguiente página. Explique la tarea: subdividir el terreno de un agricultor que, a su muerte, lo dejó a sus cuatro hijos. El tamaño y la forma de las fracciones deberán ser iguales para distribuir las a sus cuatro hijos. Toda la tierra asignada a un hijo estará cerrada en sí, es decir, no se puede distribuir en fragmentos. La clave es:



Preguntas para discusión:

1. ¿Qué experiencias anteriores han tenido que les hayan hecho más difícil (o más fácil) resolver este problema?
2. ¿Qué tipo general de problema es éste? ¿Qué otros problemas son similares?
3. ¿A qué otros principios generales podría recurrir para que le ayuden en la resolución de futuros problemas de naturaleza similar?

Materiales requeridos:

El dibujo que aparece a continuación; la clave para distribución en hojas impresas o para exhibición en un pizarrón, rotafolio o transparencia para proyectar.

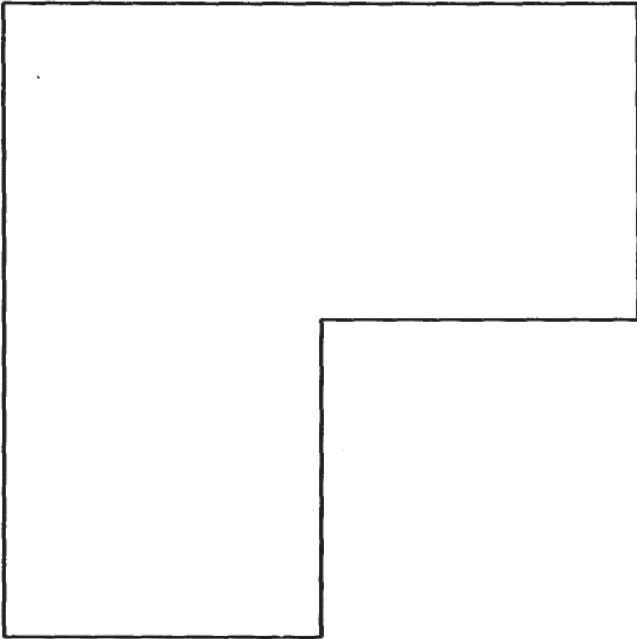
Tiempo aproximado requerido:

15 a 20 minutos.

Fuente:

Adaptado de N.R.F. Maier, *Problem Solving and Creativity in Individuals and Groups* (Belmont, CA; Brooks/Cole, 1970), pags. 96-97.

LA HERENCIA DEL AGRICULTOR



Una persona compró una casa

Objetivo:

Hacer que los alumnos dividan en factores un problema con sus componentes y relaciones correctos.

Clave:

Los participantes deben establecer un sistema racional de aritmética para determinar la utilidad o la pérdida. Para ello, se suman los dos ingresos y se restan las dos inversiones. Hay el riesgo de utilizar las mismas cifras más de una vez.

Procedimiento:

Distribuya a los participantes una hoja que lleve impresa la descripción del siguiente suceso:

"Una persona compró una casa en \$60 000. Muy pronto, se tuvo que ir a otra ciudad y la vendió en \$70 000. Unos meses más tarde volvieron a su ciudad de origen y compró la misma casa en \$80 000. Luego, la persona se aburrió de esa casa y la vendió en \$90 000."

Pregunta: ¿Cuánto dinero ganó o perdió la persona (o salió a mano) con esas transacciones?

Primero pida a los participantes que cada uno resuelva el problema. Después, forme grupos de 3 a 5 personas para que resuelvan el problema en forma colectiva y lleguen a un acuerdo total. Después, estudie las contestaciones para determinar la frecuencia con la cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

Ganó \$20 000.

Ganó \$10 000.

Salió a mano (no ganó ni perdió).

Perdió \$10 000. Perdió \$20 000.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué factores nos impidieron resolver el problema en forma correcta?
2. ¿Por qué pudieron los grupos resolver el problema con mayor exactitud?
3. ¿Qué lecciones encierra este problema para otros similares?

Materiales requeridos:

Copias de la descripción del suceso.

Tiempo aproximado requerido:

15 a 30 minutos.

Fuente:

Adaptado de N.R.F. Maier y A. R. Solem, "The Contribution of Discussion Leader to the Quality of Group Thinking": "The Effective Use of Minority Opinions", *Human Relations*, 1952, 5, pp. 277-288.

Los nueve puntos

Objetivo:

Sugerir a los participantes que su actitud mental preexistente podría restringir su capacidad para aprender nuevas ideas.

Clave:

Obligar a la mente a ampliarse más allá de la "caja" autoimpuesta producida por los nueve puntos.

Procedimiento:

Exhiba al grupo la siguiente configuración de nueve puntos. Pídeles reproducir los puntos en una hoja de papel. Asígneles la tarea de conectar los nueve puntos mediante el trazo de cuatro líneas rectas continuas (sin despegar el lápiz ni retroceder sobre la misma línea). Concédales unos minutos para que hagan algunos intentos. Pregúnteles cuántos terminaron su labor con éxito y cuántos no pudieron hacerlo. Luego, pida a un voluntario que pase al frente y muestre la solución correcta o bien, muéstreles la clave (que aparece en la siguiente página), mediante un proyector de transparencias.

Soluciones alternas:

1. Esta tarea se puede concluir con tres líneas rectas continuas. La primera empieza encima del punto superior izquierdo, pasa por el centro del punto superior central, por debajo del punto superior derecho y termina debajo de ese punto. La segunda línea retorna por el segundo grupo de tres puntos y baja en forma gradual de derecha a izquierda. La última línea regresa por los tres puntos inferiores.

2. Otro método es doblar el papel de modo que las tres líneas de puntos queden bien alineadas. Luego una sola raya ancha con lápiz tocará los nueve puntos a la vez.

3. Un tercer método es con un pincel mojado con pintura y, en una sola pasada, conectar los nueve puntos a la vez.

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuál es el efecto mental de la configuración de los nueve puntos? (Creamos en la mente un cuadrado y tratamos de circunscribirlo con las cuatro líneas, pero sin tocar el punto central).

2. ¿Cuál es la clave para resolver este acertijo? (Salimos de las "cajas" que nosotros o los demás, creamos para nosotros mismos).

3. ¿Qué repercusiones tiene este ejercicio para nuestro programa de capacitación y para nuestros puestos?

Materiales requeridos:

Algún medio para exhibir los nueve puntos y la solución.

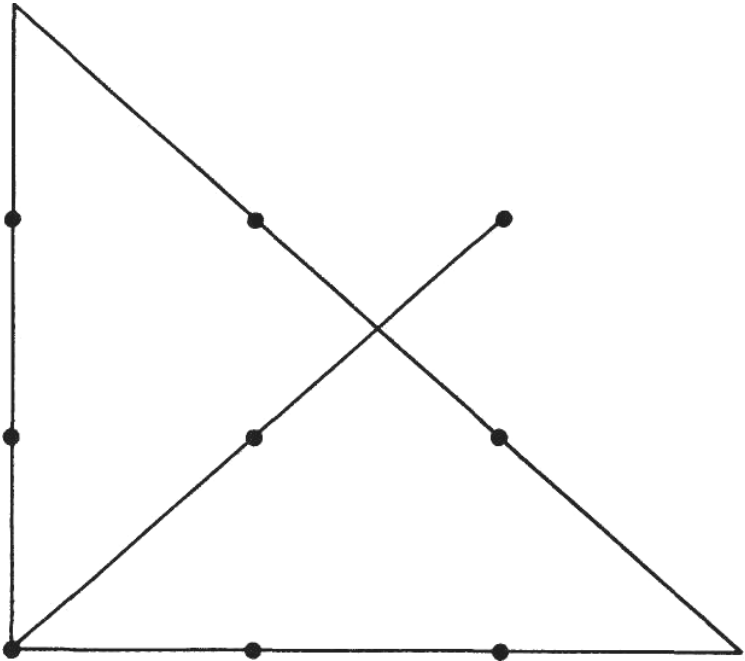
Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

CLAVE PARA LOS NUEVE PUNTOS



Los dieciséis puntos

Objetivo:

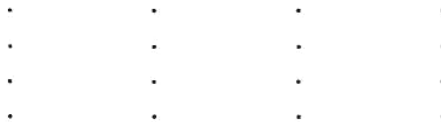
Dar a los participantes la oportunidad de aplicar el principio aprendido en el ejercicio de "Los nueve puntos".

Clave:

Obligar a la mente a ampliarse más allá de la "caja" autoimpuesta producida por los dieciséis puntos.

Procedimiento:

Exhiba al grupo la siguiente configuración de dieciséis puntos. Pida que reproduzcan los puntos en una hoja de papel.



Asigne la tarea de conectar los dieciséis puntos mediante el trazo de seis líneas rectas continuas (sin despegar el lápiz ni retroceder sobre la misma línea). Conceda unos minutos para que los participantes hagan algunos intentos. Pregúnteles cuántos terminaron su labor con éxito. Luego, pida a un voluntario que pase al frente y muestre la solución correcta o bien, muéstreles la clave (que aparece en la siguiente página) mediante un proyector de transparencias.

Soluciones alternas:

La tarea se puede concluir con cuatro líneas rectas o con una sola (véanse las soluciones alternas para los nueve puntos).

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuál es la clave para resolver el ejercicio?
2. ¿Sirvió el principio aprendido en el ejercicio de los nueve puntos para resolver éste?
3. ¿Qué repercusiones tiene este ejercicio para nuestro programa de capacitación y para nuestros puestos?

Materiales requeridos:

Algún medio para exhibir los dieciséis puntos y la solución.

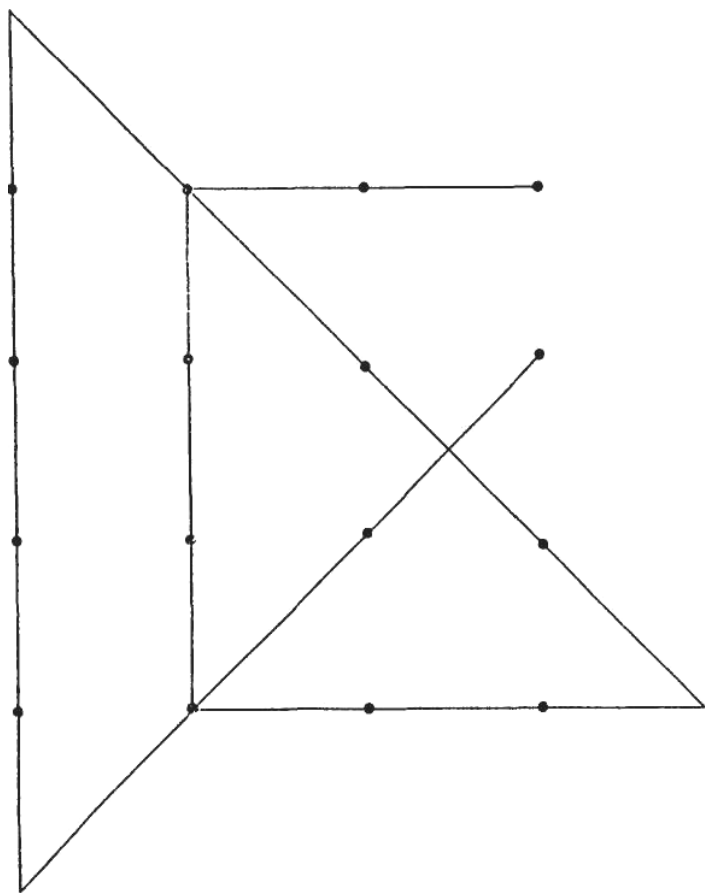
Tiempo aproximado requerido:

5 a 10 minutos.

Fuente:

Desconocida.

CLAVE PARA LOS DIECISÉIS PUNTOS



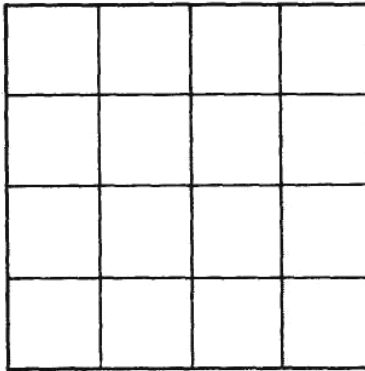
El cuadrado oculto

Objetivo:

Estimular a los participantes a ahondar en los problemas y visualizar diferentes perspectivas a partir de ellos; a ver no sólo el todo sino también diversas combinaciones de sus partes.

Procedimiento:

Entregue a los participantes un dibujo de un cuadrado grande, dividido como se ilustra a continuación. Pídales contar con rapidez el número total de cuadros que ven y darlo a conocer de palabra.



Clave:

La respuesta correcta es 30 y se obtiene como sigue: 1 cuadro completo, 16 cuadros individuales, 9 cuadros de 4 unidades cada uno y 4 cuadros de 9 unidades cada uno.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué factores nos impiden obtener con facilidad la respuesta correcta? (Nos detenemos en la primera respuesta; trabajamos con demasiada rapidez).
2. ¿Qué tanto se asemeja esta tarea a otros problemas que enfrentamos a menudo? (Muchas partes forman un todo).
3. ¿Qué podemos aprender con esta ilustración que se puede aplicar a otros problemas?

Materiales requeridos:

Rotafolios, transparencia u hojas impresas con la figura siguiente.

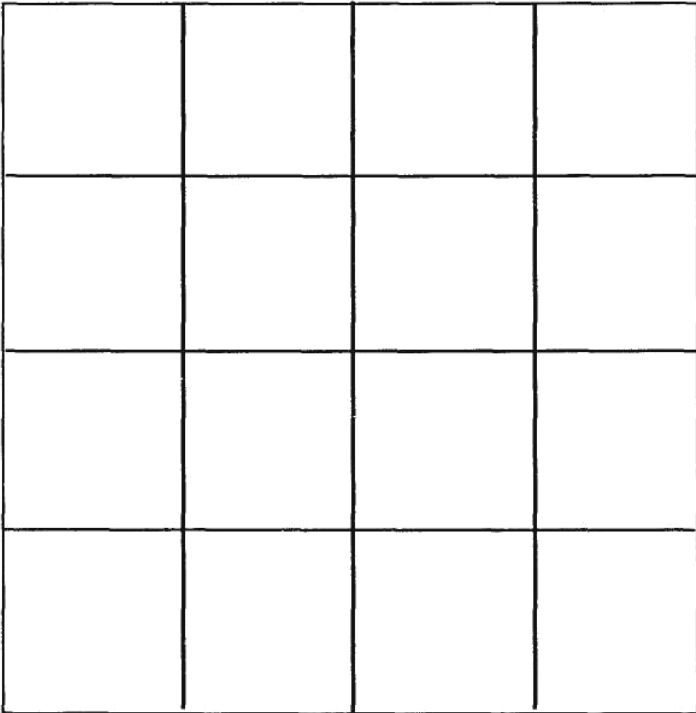
Tiempo aproximado requerido:

5 minutos.

Fuente:

Desconocida.

LA FIGURA PARA EL CUADRADO OCULTO



SECCIÓN XII

Evaluación

Exámenes preliminares

Objetivos:

Diversos, enumerados a continuación.

Procedimiento:

Los exámenes preliminares tienen muchas posibles aplicaciones. Se pueden emplear para determinar quién necesita capacitación y quién no; cuáles partes del programa necesitan más tiempo y cuáles menos; establecer una línea de base de conocimientos o pericias con la cual comparar las calificaciones de los exámenes posteriores; obtener los resultados de los análisis de necesidades o simplemente informar a los alumnos de los principales temas que se tratarán. Por supuesto, el formato seleccionado, la profundidad del material que se abarque e incluso la anonimidad permitida variarán mucho según sean los objetivos principales que se busquen.

Para fines ilustrativos, se describirá la técnica utilizada con efectividad por Don Krikpatrick en sus conferencias por todo el país relacionadas con la "Evaluación de la capacitación". Al comienzo de la sesión, se pide a los alumnos tomar una

hoja de papel y escribir su nombre y los números del 1 al 10. (Las preguntas típicas aparecen en la página siguiente).

La calificación de los exámenes se hace de inmediato. Se puede agregar un poco de humor para reducir las tensiones (por ejemplo, dar 50 puntos al que escriba su nombre y apellidos con más claridad). Los resultados del grupo se pueden obtener registrando en un rotafolios los puntos de cada persona según vayan levantando la mano y haciendo una tabulación; también, se puede recoger la hoja de cada persona. La entrega de las respuestas permite al instructor tener un examen previo del material de la sesión y establecer la tónica para las siguientes sesiones. Asimismo, los datos del examen preliminar permiten al instructor incluir en sus pláticas posteriores algunos aspectos útiles y relacionados (por ejemplo, la forma en que el examen preliminar sensibiliza al grupo para el examen posterior).

Preguntas para discusión:

1. ¿Cuáles son los pro y los contra de los exámenes preliminares?
2. ¿Cómo podrían los supervisores y otros administradores utilizar en forma productiva los exámenes preliminares?

Materiales requeridos:

Preparar con antelación copias de las preguntas citadas a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos (no habrá comentarios).

Fuente:

Donalk Kirkpatrick, University of Wisconsin (Extensión).

Exámenes preliminares

"Examen preliminar" de evaluación

1 a 4. ¿Cuáles son los cuatro criterios mediante los cuales se evalúan los programas de capacitación? (Reacciones, Aprendizajes, Comportamientos, Resultados).

5. ¿Cuál criterio se emplea con más frecuencia? (Reacciones).

6. ¿Cómo se llama un grupo que recibe capacitación con respecto a otro que no la recibe? ¿A este cómo se le llama? (Grupo experimental y grupo de control)

7. ¿Cómo se llama la evaluación que se hace a un grupo antes de que reciban capacitación? (Examen preliminar).

8. ¿Cómo se llama la evaluación después de que un grupo recibe capacitación? (Examen posterior).

9. Cierto o Falso. La persona que imparte capacitación en un aula es la que mejor puede evaluar el programa de capacitación. (Falso).

Formularios para evaluación pronta

Objetivos:

1. Que el instructor pueda examinar y reforzar el aprendizaje en la sesión del día.

2. Dar al instructor una retroalimentación pronta del adelanto logrado cada día.

Procedimiento:

Diseñe un formulario breve y directo para evaluación, que permita anotar en forma acumulativa las reacciones de los participantes durante la sesión. El formulario, por ejemplo, se podría enfocar hacia tres elementos:

1. ¿Qué tan *valiosa* fue la sesión de hoy para usted? (Escala de 5 puntos).
2. ¿Cuáles son las cosas más importantes que *aprendió* hoy?
3. ¿Cómo pretende *aplicar* esas ideas en su trabajo?

Distribuya y recoja los formularios (que no deberán llevar el nombre) durante los últimos 10 minutos de la sesión de *todos* los días. Haga una lista de las respuestas y prepare un breve análisis de la información lograda; comparta ese análisis con el grupo al principio de la siguiente sesión. Utilice esa exposición como base para un examen conciso, aclaración de percepciones erróneas y como base para la presentación de los temas de ese día.

Preguntas para discusión y puntos importantes:

1. ¿Qué técnicas o métodos utilizados en la sesión anterior ayudaron más a su experiencia de aprendizaje?
2. ¿A qué grado coincidió el consenso del grupo acerca de los puntos importantes aprendidos con el de usted? ¿Por qué hubo una diferencia?
3. ¿Cuáles son las fuerzas que lo animan (y desaniman) para aplicar las mejores ideas en su puesto de trabajo?

Materiales requeridos:

Una hoja con el formulario para evaluar las reacciones.

Tiempo aproximado requerido:

10 minutos al final de la sesión, 20 a 30 minutos entre sesiones y 10 a 20 minutos al comienzo de la siguiente sesión.

Fuente:

Thomas J. Murtha, "Make Your Course Evaluation Work", *Training & Development Journal*, July 1979, pp. 50-51.

Califique a su compañero

Objetivo:

Sensibilizar a los instructores nuevos o que trabajan tiempo parcial para la experiencia de evaluar y ser evaluado, con base en criterios que, en su mayor parte, son desconocidos.

Procedimiento:

Entregue a cada asistente una hoja de papel. Pida a cada persona que observe a su compañero (que está sentado a su izquierda) en forma breve y lo califique con una escala del 0 al 100%. Luego, haga que pasen la hoja a la persona calificada. El instructor debe solicitar un informe rápido para determinar la distribución de frecuencia y el intervalo de las "calificaciones" efectuadas.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué sentimiento tuvo usted cuando le pidieron calificar a otra persona sobre esta base? (Por ejemplo, confuso, perdido, tenso, escéptico).

2. ¿Cómo se sintió cuando supo que lo iban a calificar?

3. ¿Cuál fue su primer pensamiento cuando recibió su calificación? (Por ejemplo, aliviado, enfadado, orgulloso, intrigado).

Materiales requeridos:

Ninguno.

Tiempo aproximado requerido:

15 minutos.

Fuente:

Desconocida.

SECCIÓN XIII

Transferencia de la capacitación

Carta al capacitador

Objetivos:

1. Facilitar la transferencia de la capacitación al trabajo.
2. Retroalimentar la información de los conceptos encontrados que tienen más utilidad en el trabajo.

Procedimiento:

Prepare un machote de carta o forma para encuesta, similares al de la página siguiente. La carta se puede distribuir al final de un programa con una fecha específica para entregarla o enviarla (por ejemplo, en 30 días). No está estructurada. El riesgo es probablemente el escaso porcentaje de respuestas, salvo que haya un seguimiento o que los participantes tengan un gran compromiso. La forma para encuesta permite dar mayor estructura a las respuestas y es más probable que obtenga un porcentaje respetable de respuestas y datos significativos si la hace breve. Por supuesto, de lo que se trata, es que los estudiantes a quienes se hizo saber que habrá algún sistema de seguimiento, retengan más

fácilmente los conocimientos que acaban de adquirir y practiquen sus nuevas pericias.

Preguntas para discusión:

Puesto que se trata de un recurso para después de la capacitación, los comentarios durante el curso son menos pertinentes. Sin embargo, un debate similar en su estructura a la propuesta en "Carta a mi jefe" y "Carta a mí mismo" también sería adecuado.

Materiales requeridos:

Formato de carta o formato de encuesta.

Tiempo aproximado requerido:

Ninguno, durante las sesiones de capacitación.

Fuente:

Charles M. Vane, "Personal Journals in Training", *Training and Development Journal*. August 1979, pp. 54-5

Carta al capacitador

Estimado _____:

Asistí al curso _____ impartido por usted con fecha _____ . Deseo compartir con usted una serie de conocimientos más amplios que he logrado desde entonces con respecto a la forma en que he podido (no he podido) aplicar el material a mi trabajo

He hecho lo siguiente:

- 1.
- 2.
- 3.

La información en los siguientes aspectos ha demostrado ser de mucha menor utilidad para mí:

- 1.
- 2.
- 3.

Querría hacerle las siguientes sugerencias:

- 1.
- 2..
- 3.

Firma: _____ :

Carta a mi jefe

Objetivo:

Facilitar la transferencia de la capacitación al trabajo.

Procedimiento:

Cuando concluye un seminario, taller de trabajo o programa, a menudo existe una sensación positiva entre los participantes con respecto a lo que han aprendido. Su labor es atrapar ese entusiasmo y canalizarlo hacia el mejoramiento del rendimiento en el puesto de trabajo.

Para cerrar el curso, distribuya a los participantes la forma que aparece en la siguiente página y pídeles que la llenen antes de que se vayan. Deben estar dispuestos a entregarla a sus supervisores y hacer que participen en los comentarios.

Cabe incluir una cita, como colofón:

"Sobre las llanuras de la indecisión se blanquean los huesos de incontables millones que, en el umbral de la victoria, se sentaron a esperar y sentados murieron".

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué factores podrán impedirle poner en ejecución los cambios deseados? (Por ejemplo, falta de apoyo del supervisor, la presión del tiempo, material de escasa importancia).
2. ¿Qué medidas puede tomar para asegurar la posibilidad de cambiar su conducta? (Por ejemplo, crear un grupo de apoyo o un sistema de "compañeros", pedir apoyo del supervisor, asistir a sesiones de seguimiento...).

Materiales requeridos:

Una hoja con el texto que se cita a continuación.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 15 minutos.

Fuente:

La cita es anónima, pero la suministró R. S. Juralewicz.

Carta a mi jefe

Sr. _____ :

Acabo de concluir un programa de capacitación titulado " _____ " Deseo informarle lo que opino de lo que aprendí y en consecuencia, cómo pienso cambiar o mejorar. Le agradecería me permitiera comentar con usted las siguientes ideas en un futuro cercano. Después, le solicitaré su apoyo activo para poner en ejecución estos cambios.

Lo que propongo hacer en una forma diferente o mejor es:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Nombre _____

Fecha _____

Carta a mí mismo

Objetivo:

Facilitar la transferencia de la capacitación al trabajo

Procedimiento:

Al concluir un seminario o programa de capacitación, haga que los participantes presten atención a la *necesidad* de transferir los nuevos conocimientos, pericias o actitudes logrados, a su puesto de trabajo y a la *dificultad* de hacerlo con éxito. Después, describa en forma breve la importancia de concertar un contrato psicológico consigo mismo para cambiar la conducta y los requisitos para el éxito de este contrato (véase la siguiente página). Distribuya copias de esa forma con un sobre y conceda algunos minutos para llenarla. Para concluir, recoja los sobres cerrados e informe a los participantes que esperen recibir una carta dentro de un plazo de 30 días.

Preguntas para discusión:

1. ¿Qué factores le *impidirán* que ponga en ejecución los cambios deseados? (Por ejemplo, falta de apoyo del supervisor, presiones de tiempo, material carente de importancia).
2. ¿Qué medidas puede tomar para *aumentar* la posibilidad de cambiar su conducta? (Por ejemplo, crear un grupo de apoyo o un sistema de "compañeros", pedir el apoyo de su supervisor, asistir a sesiones de seguimiento.)

Materiales requeridos:

Una hoja con la forma siguiente.

Tiempo aproximado requerido:

5 a 15 minutos.

Fuente:

Desconocida. Scott Parry presentó una adaptación reciente como "Plan Individual de Acción" en "Why Training Programs Succeed and Fail", *Training*, August 1979, pp. 9, 12.

Contrato consigo mismo

Contrato psicológico:

Un compromiso con usted mismo o con otros, para hacer un cambio.

Requisitos:

1. Conciencia de un problema (por ejemplo, fumo 30 cigarrillos al día y eso puede producir cáncer).
2. Deseo de cambiar (me gustaría dejar de fumar).
3. Enunciación del objetivo (dentro de 30 días habré dejado de fumar).
 - a). Debe ser claro.
 - b). Alcanzable.
 - c). Marco de tiempo definido.
4. Planear un examen de los adelantos. (Voy a reducir mi consumo un cigarrillo al día. Voy a contar el número de ellos que fumo y anotar mi adelanto en una gráfica grande en el frente de mi escritorio).

4. Recompensa significativa. (Si tengo éxito y mantengo mi abstinencia durante 6 meses, me voy a regalar unas vacaciones en _____)

Instrucciones:

Escríbase una carta a usted mismo, en la cual se comprometa a lograr un cambio en su conducta como producto de este seminario. Fírmela, póngala en un sobre, escriba su nombre y dirección y se la enviaremos por correo, dentro de un mes, para que la estudie. Por ejemplo:

Nombre _____:

Afectuosamente

100

EJERCICIOS PARA

Dinámica de grupos

- Presenta una variedad de ejercicios vivenciales de aplicación inmediata, que se pueden adaptar a diversos auditorios y finalidades
- Todos los ejercicios son de gran utilidad tanto para los instructores novatos como para los experimentados.
- Cada ejercicio identifica la actividad y el objetivo
- La mayoría de los ejercicios incluyen un buen número de preguntas opcionales para discusión
- Todos los ejercicios están muy bien planeados en cuanto al tiempo en que se deben implementar



ISBN 968-422-514-8