

# **FORMADOR DE FORMADORES**

Ana Belén Castillo Amores



# DISEÑO DE LA FORMACIÓN

El diseño de la acción formativa implica seis aspectos:

- 1- Determinar los objetivos de la acción formativa en función de las necesidades detectadas y de las líneas base de conocimiento o habilidad que poseen los alumnos.
- 2- Diseñar los contenidos. Estructurar en un manual toda nuestra información relevante para la consecución de nuestros objetivos.
- 3- Seleccionar la metodología que vamos a utilizar en la sesión formativa para potenciar el aprendizaje y facilitar la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades tratados.
- 4- Elegir los medios de apoyo de que nos vamos a servir en el desarrollo de la sesión
- 5- Determinar el tiempo de impartición y su distribución
- 6- Diseñar un plan de actuación que ponga en relación todos los elementos anteriores.

Además de esto hay que tener en cuenta:

- Las características de la audiencia
- El entorno en el que se llevará a cabo la formación

## El establecimiento de objetivos

Diferenciaremos aquí entre:

- **Objetivos generales:** aquellos que ponen en relación el resultado de la formación global con la competencia profesional en nuestro caso.
- **Objetivos específicos:** aquellos que tienen que ver con la consecución de los conocimientos y/o habilidades a las que va dirigida cada parte o modulo de la acción formativa.

El planteamiento de los objetivos nos permitirá:

- Determinar los **métodos y medios** a utilizar
- Establecer el rasero con el cual medir y **evaluar**
- Saber cuándo los hemos alcanzado

Los **objetivos** han de cumplir una serie de **requisitos**:

- ☞ Han de ser concretos, operativos y claros
- ☞ Deben ser mensurables y cuantificables
- ☞ Deben ser realistas y alcanzables
- ☞ Han de distinguirse claramente los generales de los específicos
- ☞ Deben expresarse en términos de desarrollo de destrezas o conocimientos
- ☞ Deben expresarse en verbos de acción. EJ: aplicar..., distinguir..., demostrar... etc

## Definición y estructuración de los contenidos

A la hora de seleccionar los contenidos que nos van a servir de soporte para conseguir los objetivos formativos debemos:

- Seleccionar toda la información relevante para la consecución de los objetivos:
  - Sobre la organización si es relevante
  - De carácter técnico
  - De carácter teórico
- Adecuar la profundidad y complejidad de los contenidos al colectivo al que nos dirigimos
- Elegir un lenguaje apropiado
- Decidir la estructuración y su secuenciación.

## Elaboración del material pedagógico

- En cualquier formación, se le entrega al alumno, bien al inicio de la misma o al finalizar, documentación con los contenidos tratados en la formación o material complementario para que el alumno amplíe sus conocimientos. Normalmente nos referimos a esta documentación como **manual del alumno**.

- En los libros y manuales de formación de formadores no existe demasiada información de cómo elaborara la documentación que se le va a entregar al alumno. De hecho, la elaboración del manual no ha sido considerada como un aspecto muy relevante de todo el proceso de formación. De la importancia que el formador dé a la documentación y los recursos (tanto materiales como de conocimientos) que posea para su creación, depende el resultado final.



Antes de la masificación de los ordenadores, la documentación consistía básicamente en fotocopias de otros documentos, incluidos extractos de libros, acompañadas por textos mecanografiados. Hoy en día, con la incorporación de los ordenadores, el concepto de la creación de documentación ha cambiado mucho.

A nivel de forma, se pueden utilizar múltiples recursos además del texto. Es posible incluir **ilustraciones, fotografías. Gráficos, esquemas**, etc. De una manera sencilla y rápida. Sin duda, esto hace que la documentación sea más atractiva y, por tanto, facilita su lectura. El contenido también ha mejorado, o al menos actualmente se dan las facilidades para que se mejore. La flexibilidad de los procesadores de texto hace que no se tenga que volver a repetir cada texto que el formador escribe y, por tanto, se puede reunir mayor información en menos tiempo. También este hecho entraña una **desventaja**, y es que en ocasiones se abusa de la reutilización de los contenidos, sin adaptarlos a los alumnos que tenemos en cada momento.

- También es frecuente que la documentación que se entrega al alumno sean las transparencias que la explicación haya utilizado el formador. Si bien tiene mucho valor pedagógico por su cualidad esquemática, no siempre es suficiente, ya que si el alumno desea releer los contenidos del curso solamente va a contar con los recuerdos que las transparencias le susciten y, dada la cantidad de información que se suele dar en una formación de manera tan intensiva, es posible que el alumno pierda muchos contenidos.

Reflexionemos, pues, sobre las **características que debe tener un buen manual** del alumno. Para ello, parémonos a pensar cuál es la función de la documentación, qué aporta en el proceso de formación, qué queremos que le alumno haga con ella. Como ya señalábamos en el comienzo de este apartado, *la principal función del manual es que haga las veces de "memoria" o de "disco duro" del alumno*. Teniendo en cuenta que son muchos los datos que se suelen transmitir durante la formación, deseamos que el alumno pueda volver a ellos revisando la documentación y, además, no queremos que sea él quien vaya tomando nota literalmente, tal como se suele hacer en la universidad, ya que esto sería una distracción y retrasaría el ritmo de la formación. Por tanto, esperamos que, una vez terminada la formación, cuando el alumno considere oportuno o sienta la necesidad, acuda a consultar el manual que se le entregó al finalizar el curso.

Otra función que cumple la documentación es la de *aportar más contenidos en relación con el curso*. Puede que no haya sido posible ver toda la materia durante la formación por falta de tiempo o bien porque por su carácter no es práctico tratarla, y se recomienda la lectura personal por parte del alumno como método más práctico de asimilación.

Todos sabemos, bien por haber asistido a formación como alumnos o como formadores que, en muchas ocasiones, no se vuelve a consultar el manual. Queda archivado, en el mejor de los casos con la idea de volver a ojearlo. Evidentemente, esto no siempre sucede y depende, en primer lugar, de cada alumno, aunque está muy determinado por el tipo de documentación en cuanto a su contenido (una documentación técnica que sea necesaria para el trabajo tiene más posibilidades de ser consultada) y por el colectivo (los colectivos que están más familiarizados con el uso de documentos escritos estarán en mejor disposición de volver a revisarlos).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podemos decir que para facilitar que una documentación cumpla su función hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El alumno debe tener la expectativa de que el contenido de la documentación le puede ser útil.
- La documentación debe ser legible y estar adaptada a los alumnos a los que va dirigida.
- La documentación debe ser atractiva en lo referente al diseño y la maquetación, invita a ser ojeada. Evidentemente, en función de las personas a las que va dirigida y el contenido del curso, podremos definir qué aspectos son los que la convierten en atractiva. Así pues, en algunos casos, una documentación con un cuerpo sólido de texto y escasos recursos gráficos puede ser considerada atractiva por un determinado colectivo.
- La documentación debe tener los mismos componentes que utilizamos en la formación para lograr el objetivo pedagógico. Debe ser pedagógica, estar bien secuenciada, invitar a la participación del alumno, en este caso mediante recursos que le hagan desarrollar una lectura activa. Debe ser amena, clarificadora, etc.
- El manual es una continuación y complemento de la formación; por tanto, debe estar en consonancia con ella. Es conveniente que el alumno reconozca el curso en el manual, es decir, que quede patente que esa documentación se elaboró para ese curso. Para ello es importante que se maneje el mismo lenguaje, que no aparezcan contradicciones con lo expuesto verbalmente, etc.

A continuación señalaremos algunas consideraciones y recomendaciones para elaborar un manual.

- **Manual “a medida”.** Aunque no siempre es posible, si es cada vez más común que la formación se haga a medida de las necesidades de los usuarios. En este sentido, la documentación que se le entregué tiene que seguir el mismo criterio. Por tanto, con vistas a seleccionar los contenidos, es bueno que exista una correlación entre los contenidos del manual y los de la formación, tanto en secuencia como en el tratamiento, como ya comentamos anteriormente. Tanto la forma como el fondo deben ser coherentes con los alumnos: la redacción, los ejemplos, el diseño, la maquetación, etc.
- **Manual como guía del curso.** Una práctica recomendable es que el manual sirva como guía del curso. El formador hará una secuenciación de los contenidos del curso que se verá reflejada en la documentación y a la vez la integrará en el desarrollo de la formación. Por ejemplo, en todas las formaciones se llevan a cabo actividades: ejercicios, dinámicas, casos prácticos, etc. Estas actividades requieren, normalmente, de documentación (explicación del caso práctico, normas para la dinámica, material para recoger las reflexiones del grupo, etc.) que se entrega al alumno como material didáctico.

Una opción es que este material esté incluido en la documentación del alumno y en el lugar donde estén tratando los contenidos para los que se requiere dicha actividad. Por ejemplo, si estamos tratando un contenido determinado que en el manual se corresponde con el capítulo 5, y se realiza una actividad donde se les entrega a los alumnos un texto con una serie de preguntas sobre las que tienen que reflexionar y aportar una opinión en grupo, se incluiría dentro del capítulo 5 tanto el texto como el espacio para que los alumnos escriban sus respuestas.

Esto tiene como **ventaja** que el formador se ve “obligado” a planificar el curso con mayor detalle. Por otra parte, el alumno comienza a utilizar el manual como herramienta de trabajo donde realiza sus anotaciones, etc. Y, por tanto, se personaliza la documentación.

Podemos pensar que este método reduce la flexibilidad respecto a la dinámica del curso, ya que si el formador decide no realizar una actividad quedará patente que no se ha llevado a cabo.

Sin embargo, que en el manual existan actividades que no se han desarrollado durante el curso ayuda a que éste se más interactivo, puesto que el alumno puede realizar estas actividades cuando vuelva a releer el manual una vez que finalice la formación.

El formador puede hacer referencia a los contenidos del manual en algún momento. Por ejemplo, si está explicando una relación de características de un determinado concepto, en lugar de utilizar una transparencia o el bloc de pizarra, puede seguir la explicación por el manual. Éste no es el método más adecuado para llevar a cabo una explicación, porque se puede perder la atención de los alumnos; sin embargo, si puede ser útil en algún caso e involucra una vez más al alumno con la documentación.

- **Secuenciación de los contenidos.** El manual en sí debe ser un esquema clarificador del curso. A través del índice y del desarrollo de los capítulos o apartados, debe quedar clara la estructura de los contenidos que se han tratado en el curso. Este aspecto es muy importante. Hay que evitar poner contenidos en el manual sin un orden, ya que esto creará confusión. De la misma manera que se hace para exponer los contenidos durante la formación, así mismo habrá que hacerlo en la documentación. Para ello, además del índice, podemos hacer uso de esquemas, flujogramas, etc.
- **Dinámica del texto.** Cuando realizamos una exposición verbal, tenemos muchos recursos para resaltar lo más importante, distinguiéndolo de lo menos relevante. Hacemos resúmenes, esquemáticos el efecto que deseamos. Hacemos resúmenes, esquematizamos por medio de la pizarra o de las transparencias. Con nuestra voz vamos modulando nuestro discurso de tal manera que consigamos el efecto que deseamos. Hacemos llamadas de atención sobre algún aspecto en particular o porque consideramos que hay que atraer a los alumnos. Pues bien, en el manual hay que hacerlo de igual manera. Podemos jugar con muchos recursos; el tipo de letra, el tamaño, los espacios en blanco, las imágenes, las anotaciones al margen, los colores o

tonos, los cuadros con esquemas, resúmenes, ideas principales, etc. Podemos escribir un texto corrido o, por el contrario, darle dinamismo. El objetivo siempre será llevar la atención del alumno lector adonde queremos.

- **Diseño gráfico.** Hoy en día, la tecnología ha puesto al alcance de todos nosotros la posibilidad de producir una documentación con un diseño atractivo, o al menos que se salga de los formatos más clásicos. No vamos a entrar en la discusión de si lo que merece la pena es el contenido del documento y no su imagen, porque se da por supuesto que vamos a elaborar unos contenidos con calidad; una vez asegurados los contenidos, de lo que se trata es de conseguir que resulten más atractivos. El diseño en los documentos cumple dos funciones: una pedagógica y otra más estética. En cualquier caso, los aspectos van dirigidos a atraer al alumno lector e impulsarle a que consulte la documentación. El uso de una imagen realiza una función pedagógica cuando se utiliza para la comprensión del contenido: aquí vale la tan manida frase “una imagen vale más que mil palabras”. Por ejemplo, podemos introducir ilustraciones a fin de mostrar las operaciones que hay que llevar a cabo para el manejo de una herramienta. También se usarán imágenes de manera funcional, aunque no sirvan para aumentar la comprensión del texto. En un momento dado, una imagen puede romper la monotonía de una página con mucho texto, para que sirva como descanso al lector.

Realizar un diseño atractivo no es tarea fácil, aunque no es un mundo reservado exclusivamente para los diseñadores; ellos compiten en otro terreno. Con la práctica y siguiendo algunas pautas podemos desarrollar documentos bastante atractivos que el alumno agradecerá. El objetivo de estos consejos no es intentar disminuir un mal contenido con una buena imagen sino, insistimos facilitar el acercamiento del alumno a la documentación.

- **Uso de la tipografía.** Cuando utilizábamos la máquina de escribir teníamos pocas opciones par decidir qué tipo de letra utilizar; sólo había una, ano ser que utilizáramos viarias máquinas diferentes. Con la llegada de los ordenadores se nos abrieron miles de posibilidades y comenzamos a utilizarlas todas. Así, en los primeros documentos te encontrabas con páginas donde había diez tipos de letra diferentes y, por supuesto, con distintos tamaños, regalo que también nos hizo la tecnología. Además, los tipos de letra que utilizábamos eran los más llamativos y extraños, letras rocambolascas. Pues bien, respecto a la tipografía, cuantos menos tipos de letra utilicemos, mejor.

Debemos cambiar el tipo de letra sólo cuando queramos que un determinado texto destaque del resto.

Los tipos de letra que utilicemos deben guardar una coherencia. No deben ser muy diferentes, para evitar una mezclanza sin sentido.

De igual manera ocurre con el tamaño. Podemos jugar con el cuerpo de las letras, pero sin exagerar.

Lo más importante en el uso de la tipografía con vistas a facilitar la lectura y no despistar ni crear confusión es que se utilicen las mismas características de la letra para texto que tengan la misma función. Por ejemplo, si el texto principal, está en Verdana de cuerpo 12, todo él debe estar igual. Si de vez en cuando resaltamos ideas importantes utilizando Arial, 14 puntos, negrita, es importante que todas las ideas principales sigan estos mismos parámetros.

Como regla general, a medida que vayamos utilizando distintos tipos de letra y distintas características (tamaño, cursiva, negrita, subrayado, etc.) mayor será el poder de expresión con vistas a la diferenciación de las ideas expresadas en el texto ocupando toda la página, sin dejar apenas blancos.

- **Uso del espacio.** A la hora de utilizar el espacio hay que tener en cuenta algunas consideraciones.

Cuanto mayor sea la longitud de las líneas, más dificultad se tiene para leer. Si queremos aprovechar el mayor espacio posible de la hoja, suponiendo que sea un Din A4, que es lo más habitual, es preferible distribuir el texto en dos o tres columnas.

El texto en la hoja deber poder “respirar”. Es más atractivo un texto rodeado por espacio blanco. Si la hoja entera está ocupada con texto, podemos utilizar imágenes o ilustraciones para “darle un respiro”

La colocación de los distintos elementos dentro de la página debe guardar un equilibrio. Es una cuestión de estética. De hecho, cuando deseemos evaluar cómo nos está quedando nuestra maquetación, debemos mirar la hoja como si fuera un cuadro decorativo, hay que verla como un todo y percibir que está en equilibrio, que no se “cae” para ningún lado. Hay muchos recursos que pueden utilizarse.

- **Uso del color.** Con la llegada de las impresoras en color, los documentos comenzaron a ser como el arco iris. Generalmente, usábamos todos los colores que podíamos; esto hacía que los primeros documentos que creábamos no sólo fueran confusos sino de dudosa estética, paradójicamente, porque esto es exactamente lo contrario de lo que perseguíamos. El uso del color es muy complicado y lograr buenas combinaciones usando muchos colores es muy difícil. Hay una regla sencilla: no combines en un documento aquellos colores que nunca combinarías en tu vestimenta.

Otra regla es que cuantos menos colores se utilicen más seguridad existe de que la combinación sea estéticamente aceptable. Por ejemplo, si se utiliza un solo color, seguro que no se falla. Si se usan las tonalidades entre el negro y el blanco pasando por toda la gama de grises, seguramente se conseguirá un resultado elegante. El siguiente paso es utilizar solamente dos colores con sus respectivas gamas. En este sentido, procure que los tonos de los colores sean similares; por ejemplo, que todos sean pastel, o todos eléctricos. En la medida que se vayan aumentando los colores, se comienza a arriesgar más. Una buena estrategia es utilizar sólo los colores corporativos. Normalmente los colores de una empresa,

que suelen estar contenidos en el logotipo, han sido diseñados por profesionales y si en el documento se utiliza esa combinación, no sólo será correcto, sino que se estará creando un documento que tendrá fuerza corporativa.

- **Uso de las imágenes.** Las imágenes tienen una doble función: por un lado, de carácter pedagógico, para ayudar a la comprensión de un concepto; por otro, una función estética, con vistas a hacer el manual más agradable. En los dos casos es conveniente que las imágenes guarden una mis estética.

## Metodología para la formación

### 1.- Elección de la metodología en función del tipo de información.

El uso apropiado de la metodología está en función de los objetivos y del tipo de contenido de la formación. Hay una gran cantidad de técnicas para abordar todo tipo de contenidos. Aquí es importante saber que no todo se aprende de la misma manera y sobre todo que hay gran cantidad de aspectos que no funcionan por instrucciones.

Algunas de las técnicas se verán más adelante. A la hora de elegir una técnica para la formación, cobra sentido el modelo teórico del que partamos, como ya señalamos anteriormente. Esto evitará que utilicemos técnicas, como por ejemplo, dinámicas de grupo, donde parezca que el objetivo es la aplicación de la técnica en sí misma. En nuestra opinión, creemos que se abusa demasiado de la aplicación de recursos pedagógicos sin tener en cuenta los objetivos.



Todo lo que tiene que ver con habilidades sociales y de gestión, así como con actitudes, representa un contenido muy “goloso” para impartir formación. No son contenidos en los que parezca que se requieran unos contenidos técnicos complejos, como pueda ser un curso de finanzas, producción, tecnología, etc. En muchas ocasiones leemos una par de libros de habilidades, y nos sentimos capaces de transmitir esa materia por el hecho de que percibimos que entendemos perfectamente lo que es dar feedback, hacer un role-playing, etc. Sin embargo, modificar el comportamiento o cambiar actitudes es un proceso muy complejo en el que se necesitan gran cantidad de conocimientos y experiencia guiada por otros profesionales.

Entender cómo funcionan la persona, los principios que rigen su comportamiento, es una condición indispensable para poder aplicar la mayoría de las técnicas que se utilizan en el cambio de actitudes y en el entrenamiento en habilidades. Llevar a cabo un

role-playing correctamente es muy complicado; sin embargo, aparentemente resulta muy fácil, como si sólo fuera a hacer un poco de “teatro”.

## 2.- **Técnicas y herramientas.**

Durante el proceso de formación, es posible utilizar un gran número de métodos de enseñanza diferenciados entre sí, fundamentalmente, por:

1. El **tipo de objetivo** que persiguen:
  - Adquisición de conocimientos.
  - Adquisición de habilidades o comportamientos.
  - Cambio de actitudes.
2. El **grado de participación** que dan al alumno.

Algunos de los métodos más utilizados son:

- Lección magistral

Es la situación más habitual cuando el formador explica un tema dentro del aula o en conferencia.

Ventaja: permite transmitir conocimiento en poco tiempo a un amplio número de personas.

Dificultades: no permite comprobar la adquisición de los conocimientos y dificulta el mantenimiento de la atención de los alumnos.

- Técnicas de discusión de grupo

Se utilizan con el objetivo de cambiar actitudes. Adoptan la forma de debates, discusiones de grupo o seminarios. El alumno lleva el peso del proceso y el formador pasa a ser el director o moderador del grupo.

Dificultades: el número de alumnos debe ser necesariamente pequeño y aumenta el tiempo requerido para la formación.

- Método del caso

Consiste en plantear a los alumnos una situación o caso al que dar una respuesta. El formador se limita a preparar el material, a vigilar y a corregir las soluciones propuestas.

- Formación en el puesto de trabajo

Se utiliza para el aprendizaje de habilidades y técnicas de trabajo y de modo secundario a la adquisición de conocimientos. El alumno ejecuta una tarea y el formador hace una labor de tutoría y supervisión.

- Experiencias simuladas

Se utiliza en el desarrollo de habilidades en modelos de situaciones reales. Este método facilita el aprendizaje en una situación diseñada para aprender y en un ambiente controlado. Lo importante es que en la situación aparezcan todas las variables que se presentan en la realidad.

- Dramatizaciones

Son representaciones teatrales de algún fenómeno y contienen un nivel de abstracción más elevado que las experiencias simuladas. Se utilizan especialmente para desarrollar habilidades en aspectos de comunicación interpersonal. **El formador debe marcar bien las reglas y definir los papeles claramente.** El alumno aprende a través de una representación de papeles (role-playing) en la que se le pide que asuma el rol de un participante de la situación.

- Enseñanza programada

Este método distribuye los conocimientos en pequeñas unidades de formación que deben ser dominadas antes de pasar a la siguiente; el objetivo de cada unidad está claramente especificado y el alumno, realiza una prueba y observa el resultado. El alumno puede marcar su propio ritmo de aprendizaje.

- Método del descubrimiento

El alumno, guiado por el formador, descubre los conocimientos que tiene que aprender a través de procedimientos de ensayo y error con una mínima información al respecto. Los alumnos pueden trabajar solos o en grupo.

- Demostraciones

Se utilizan como paso previo a los métodos que buscan el aprendizaje con experiencias simuladas o dentro del puesto de trabajo, con el fin de orientar a los alumnos en su actuación.

- Visitas de estudio

Consisten en actividades fuera del aula que permiten al alumno aprender por medio del contacto con la realidad in situ.

## Planificación del Tiempo

A la hora de diseñar una acción formativa debemos preguntarnos: “¿**De cuánto tiempo dispongo y cómo lo debo distribuir?**”. No hay una respuesta exacta a esta pregunta. La duración de cada una de las actividades que propongamos a lo largo de la formación debe ser la justa para:

- ❑ Conseguir el objetivo y obtener feedback (información de retorno) de que así ha sido.
- ❑ No fatigar a los participantes y permitirles conservar un nivel alto de participación y atención.

Por lo tanto, debemos planificar cuánto tiempo va a durar el curso y seleccionar el diseño el diseño que nos permite conseguir todos los objetivos relevantes.

La distribución del tiempo para cada uno de los objetivos y contenidos del curso debe basarse en nuestro conocimiento de la materia y de los participantes. Para ello tendremos en cuenta:

- ❑ La importancia relativa de cada uno de los objetivos a conseguir.
- ❑ Temas que anticipamos que van a suscitar controversia o resistencia entre participantes.
- ❑ Dificultades de los asistentes por entender alguna de las partes de la exposición.
- ❑ Número de asistentes.
- ❑ Disponibilidad de recursos. Por ejemplo, si hay un ordenador por persona o uno para cada tres.
- ❑ Las fluctuaciones que experimenta la atención de las personas a lo largo del día. Generalmente al comienzo de la jornada, después de comer y al final del día debemos programar actividades especialmente atractivas y no demasiado difíciles.

Una vez planificado el tiempo que dedicaremos a cada actividad, debemos tener en cuenta **qué intervenciones son esenciales y útiles para conseguir el objetivo** que nos hemos propuesto e intentar evitar que el debate tome una dirección diferente a la prevista.

Al impartir la acción formativa, es mejor terminar antes del tiempo planificado, por si surgen preguntas u objeciones imprevistas.

## ELABORACIÓN DE UN CRONOGRAMA

Al intentar distribuir los objetivos y los contenidos de la formación en el tiempo previsto, nos damos cuenta de que hay que realizar una planificación pormenorizada en la que debemos poner en relación y articular:

- El objetivo u objetivos que queremos conseguir en cada sesión.
- Los contenidos que son relevantes para la consecución del objetivo.
- La metodología que vamos a usar para facilitar la puesta en práctica de los conocimientos o habilidades objeto de formación.
- Los métodos de apoyo que podamos necesitar.
- El tiempo disponible para este objetivo.

Cuando hablamos de articular aspectos, nos referimos a que no son aspectos independientes. Debemos trabajar siempre guiándonos por los objetivos y los otros elementos se seleccionan siempre a favor de la consecución de aquellos.

Ejemplo de cronograma:

TIEMPO	OBJETIVOS	CONTENIDOS	METODOLOGÍA Y MEDIOS DE APOYO
De 9:00 a 10:30	Adquisición de ...	Modelo explicativo y pautas de aplicación	Exposición teórica con power point Discusión de casos

## Selección de medios para la formación

La comunicación audiovisual:

- Utiliza la vista y el oído, que son dos sentidos fundamentales para iniciar el procesamiento de este tipo de información.
- Permite que se aprenda y memorice mejor.

Los medios más empleados para la formación son:

- 📖 El encerado
- 📖 El bloc de pizarra
- 📖 El retroproyector de transparencias
- 📖 El proyector de diapositivas

- 📖 La proyección de imágenes con cañón de luz conectado al ordenador.
- 📖 El video
- 📖 La proyección de imágenes y sonido a la vez: presentaciones multimedia

Todos ellos comparten una serie de **ventajas**:

- ✓ La atención de los asistentes es captada inmediatamente y puede ser reconducida en un momento de decaimiento.
- ✓ Al intervenir varios sentidos, la captación del mensaje es mejor y más resistente al olvido.
- ✓ Producen ahorro de tiempo en las explicaciones
- ✓ Permiten su reutilización en distintas ocasiones.

Por ello, **cuando se utilizan adecuadamente**:

- ✚ Aumentan la credibilidad del formador.
- ✚ Mejoran la estructuración de la presentación.
- ✚ Reducen el tiempo de exposición oral.
- ✚ Pueden trasladar a la sala: imágenes, sonidos, gráficos, lugares etc.
- ✚ Suponen cambios de estimulación para el alumno.

Pero **cuando no se utilizan adecuadamente**:

- Pueden distraer la atención de la audiencia y del ponente.
- Pueden confundir si no coinciden con lo que se dice.
- Pueden reducir la credibilidad del formador si no los maneja con soltura.

Veamos a continuación los principales medios de los que disponemos y sus principales características.

→ Pizarra blanca

- Permite introducir movimiento en la escena.
- Es espontánea y permite improvisar
- Permite reescritura
- Hay que evitar darle la espalda al auditorio.
- Pueden usarse distintos colores.
- Debe escribirse en mayúsculas y guardando márgenes

→ Bloc pizarra

- Mantiene las ventajas de la pizarra blanca
- Permite tener preparada la información con antelación.
- Permite llevarse un dibujo hecho con lápiz amarillo que luego se seguirá con rotulador.
- Mantenemos la información para poder volver a ella.

→ Retroproyector (la mayoría compartidas con Las Diapositivas)

- Las transparencias se pueden diseñar con antelación a la charla, son transportables y pueden servir de guión.
- No interrumpe el contacto visual entre el formador y los alumnos.
- Permite proyectar todo tipo de imágenes
- Puede jugarse con su apagado y encendido para captar o reconducir la atención de los alumnos.
- Puede taparse parte de la transparencia con un papel
- Permite señalar con puntero
- Permite poner transparencias superpuestas.

Reglas para diseñar y mantener bien un juego de transparencias o diapositivas:

- Todas ellas han de respetar el mismo formato, poseer encabezamiento por ej
- Cada uno ha de contener una idea
- La información ha de presentarse esquematizada en puntos
- No se deben usar frases largas ni contener más de tres líneas en un mismo golpe de vista.
- Han de ser fáciles de percibir y de entender en un simple golpe de vista
- El tamaño de la letra ha de ser suficientemente grande (viene bien poder comprobarlo según la distancia que normalmente se usa)
- No utilice más de tres tipos de letra en total
- Si es posible añada algún gráfico

→ Diapositivas

- Además de las ventajas de las transparencias, permiten llevar fotografías, imágenes reales y gráficos complejos.
- Requieren apagar la luz.

→ Vídeo

- Muestran imagen, sonido y movimiento
- Permite seleccionar secuencias de películas profesionales y comerciales

→ Multimedia

- Integran todo lo anterior
- Constituyen el medio más novedoso e impactante

## El aula de formación

### CONDICIONES DEL AULA

En el momento de seleccionar un aula por sus cualidades físicas y preparar su disposición, debemos de tener en cuenta los siguientes puntos:

- ☞ Debe tener una distribución que permita la disposición adecuada para el tipo de formación que vamos a impartir.
- ☞ El aula debe dar cabida al número de asistentes previsto
- ☞ La iluminación del aula debe ser adecuada para las tareas que se van a llevar a cabo dentro de la misma.
- ☞ Para discusiones de grupo, la intensidad de la luz debe poder disminuirse creando un clima más cálido entre formador y participantes.
- ☞ Hay que evitar las interrupciones



### DISTINTOS TIPOS DE DISPOSICIÓN PARA LA FORMACIÓN

Existen distintos tipos de distribución espacial. Va en función del número de alumnos y del tipo de formación que llevemos a cabo. Los más comunes son los siguientes:

#### a) Disposición en teatro

Es una disposición muy habitual en la que cada asistente ocupa una silla y una mesita individual o bien una silla de pala, mientras el conferenciante ocupa la presidencia sentado en una mesa. El formador suele disponer de retroproyector al lado. Es válida para actos muy formales donde se requiere mínima participación del auditorio.

#### b) Disposición en herradura o en U

Quien hace uso de la palabra dispone de una mesita y los participantes ocupan la parte externa de la U. Esta forma permite máxima interacción verbal y visual de los participantes con el formador y de aquellos entre si. El formador puede acercarse, si lo desea a cada alumno caminando por la parte interior de la U. Esta disposición se suele considerar adecuada para un máximo de 20 participantes.

c) Disposición en forma de aula

El formador ocupa la presidencia y los alumnos ocupan los asientos contiguos a unas mesas alargadas. Permite la interacción alumno – formador, pero dificulta la interacción entre alumnos.

d) Disposición en torno a una gran mesa

Facilita la formulación y respuesta de preguntas y la interacción entre todos los participantes y entre éstos y el formador.

e) Disposición en pequeños grupos o equipos de trabajo

En cada mesa se sientan unos seis participantes. Cuando han de escuchar al formador, simplemente giran su silla hacia quien hace uso de la palabra. Cuando deben realizar algún trabajo en grupo, cada mesa trabaja de forma autónoma. Es la disposición típica en seminarios donde se emplean técnicas activas y participativas.

# IMPARTICIÓN DE LA FORMACIÓN

## 1- LOS PRIMEROS MINUTOS DE LA FORMACIÓN: LA PRESENTACIÓN

Existen toda una serie de cuestiones y reflexiones que determinan lo que es adecuado hacer en los primeros momentos de la formación. Nos podemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Qué piensan los participantes al comienzo del curso?

Al comenzar el curso, nosotros como formadores, nos sentimos nerviosos, nos asaltan muchas dudas: ¿Cómo saldrá? ¿les interesarán los contenidos?. ¿estarán de acuerdo con los objetivos?. Vamos a hacer un esfuerzo por prever lo que piensan y sienten los participantes:

“No creo que este curso sirva para nada”

“Dudo que el formador sepa hacer mi trabajo mejor que yo”

“Debería estar disfrutando de mi tiempo libre”

Es muy importante saber lo que los participantes están pensando y sintiendo al principio para que no nos perjudique.

- ¿Qué deben pensar los participantes para aumentar su motivación?

Para que una acción formativa funcione y exista desde el comienzo una alta participación los participantes deben compartir los objetivos del curso, sólo si consideran que esos objetivos les van a suponer un beneficio se implicarán en el curso activamente.



### 1.1 Actitudes asociadas al rol de formador

- Cuando hablamos de un formador pensamos en una persona que imparte de manera planificada y estructurada una serie de contenidos, habilidades etc en un contexto más bien formal bien sea en el aula o en el puesto de trabajo directamente.
- Si nos paramos a reflexionar nos daremos cuenta que muchos de los conocimientos que tenemos han sido adquiridos en nuestro trabajo directamente y con un método no estructurado ni planificado y por una persona “no formadora”.

- Cada vez que decimos ¿Cómo tengo que hacer esto?, ¿cómo puedo mejorar aquello? Etc asistimos a una situación de transmisión de información o conocimiento donde, implícitamente se está definiendo un objetivo, un contenido, una metodología, un formador, un alumno y sus necesidades, unas condiciones de aprendizaje, un método de evaluación y unas condiciones para que se produzca la transferencia de lo aprendido.
- La formación “informal” en el puesto de trabajo tiene la virtud de garantizar la transferencia de lo aprendido; así las situaciones formales han de simular situaciones reales.
- El formador ha de pensar que todas las personas tenemos las mismas estructuras cerebrales y en potencia podemos aprenderlo todo. La diferencia es que cada uno hemos entrenado habilidades distintas y por tanto el formador ha de tener en cuenta que a todo el mundo no le sirven las mismas explicaciones. Es importante pensar: “No es que tú no lo hayas comprendido, soy yo q; quién no lo ha explicado bien”.
- El formador no se puede limitar a transmitir conocimientos para que sean memorizados, se ha de transmitir la información de una manera significativa para el alumno, enseñándoles a construir el conocimiento.
- “No se aprende nada que no se sepa ya”. La comprensión de un concepto nuevo, pasa irremediamente, por utilizar los conceptos que ya manejamos. Si esto no es así, no puede haber comprensión y no se dará verdadero aprendizaje.
- El formador debe saber que el mayor facilitador del aprendizaje es el sentimiento de competencia del alumno. El “quiero aprenderlo y soy capaz de hacerlo” garantiza con casi total seguridad el aprendizaje.
- El aprender requiere esfuerzo. Al requerir esfuerzo a veces no se consigue. Esto crea un sentimiento de incompetencia en el alumno que puede derivar en evitar el aprendizaje de algo nuevo. La persona tiene que sentir que controla su aprendizaje.
- La mayoría de las personas tenemos áreas de conocimientos donde nos sentimos más torpes y nos bloqueamos para adquirir esos conocimientos. Por ejemplo es muy común oír “Los ordenadores y yo no nos llevamos bien”; sin embargo cualquier persona es capaz de manejar un PC con un buen grado de competencia.
- Teniendo en cuenta lo anterior, el formador ha de jugar un papel activo en el sentimiento de competencia de la persona. Debe hacer sentir en todo momento al alumno que va a ser capaz de aprender y además demostrárselo en cada momento del a formación.

- Dado que nosotros habremos secuenciado los contenidos es interesante ir reforzando cada pequeño avance. Una de las grandes ventajas de la formación controlada es que permite dar “**feedback**”, lo cual se ve limitado en la práctica diaria. Lo que se pretende con el feedback es cambiar la actitud hacia la tarea. Frases como: “Lo dominarás en poco tiempo” “Veo que te estás haciendo con ello”, a parte de animar van creando en el alumno una percepción de control sobre la tarea y, como consecuencia, un sentimiento de competencia que hará que ponga en marcha todos los recursos de los que disponga, y sobre todo que no levante ninguna barrera.

## **1.2 Los objetivos del formador al comienzo del curso**

Vamos a intentar transformar en objetivos las reflexiones anteriores:

- **Informar** a los alumnos sobre:
  - Cuáles son los objetivos del curso
  - Cómo vamos a trabajar durante el curso de formación
  - Qué se espera de ellos
- “**Romper el hielo**”, conseguir que los participantes empiecen a participar libremente, ofreciendo un modelo de cómo se desarrollará el curso. Para esto el formador:
  - Facilitará la intervención de cada uno de los alumnos ofreciendo una guía de preguntas si fuera necesario
  - Pedirá opinión al grupo al hilo de la intervención de cada uno de los participantes para que aprendan a interactuar entre ellos
  - Se mostrará receptivo y reforzará las intervenciones
  - Utilizará el sentido del humor.
- **Obtener información** sobre:
  - Las expectativas que los participantes tienen del curso
  - Cuáles son sus sentimientos al principio de la acción formativa
  - Necesidades personales
- **Empatizar con los sentimientos y pensamientos de los alumnos**, es decir, mostrar a los alumnos que entendemos su postura y las razones que le han llevado a ella
- **Persuadir a los asistentes sobre la importancia de trabajar sobre los objetivos** propuestos
- **Adquirir autoridad frente al grupo**. Puesto que lo deseable es que progresivamente los alumnos reconozcan la autoridad al formador y no imponerla, el formador utilizará las siguientes técnicas:
  - Pedirá voluntarios y esperará a que el grupo empiece a tomar responsabilidad frente a la tarea
  - Alternará voluntarios con la intervención de personas designadas por él, aprovechando los momentos más distendidos para tomar una actitud más directiva.

- Permanecerá activo durante las intervenciones de los alumnos: incluso cuando la interacción se realice entre 2 alumnos el formador no abandonará su papel de moderador y regulador de ese intercambio; para ello aprovechará los momentos en los que el intercambio de opiniones verse sobre temas lúdicos y poco conflictivos, reforzando con su lenguaje no verbal, apoyando el discurso con frases que reformule lo dicho. Se trata de que el formador aproveche los momentos menos tensos para legitimar su autoridad.
- Provocará que el grupo se movilice y asuma responsabilidades frente a la tarea, dando instrucciones precisas y posponiendo su refuerzo o gratificación hasta el momento en que el grupo por sí mismo esté mostrando una buena disposición hacia las acciones y tareas.

### **1.3 La presentación del formador, del curso y de los alumnos**

La secuencia de acciones que vamos a seguir para conseguir nuestros objetivos iniciales es la siguiente:

#### 1ª) Presentación por parte del formador:

- De sí mismo: actividad laboral, justificación de por qué él imparte la formación, experiencia relacionada con los objetivos, desde que rol va a impartir la formación.
- De la organización: proporcionando la información sobre los aspectos de la organización que tengan relevancia con vistas a introducir la formación.
- Del curso: anticipar brevemente cuál va ser el enfoque y método de impartición.

2ª) Presentación de los alumnos. Podemos establecer una serie de cuestiones a través de las cuales los participantes comiencen a darnos información relevante sobre determinados aspectos: (El tener esta u otra guía de preguntas facilita la participación de los alumnos)

- Trayectoria profesional
- Dificultades en su desempeño
- A qué atribuyen esas dificultades
- Cuál es su nivel de conocimiento
- Qué esperan de la formación.

3ª) Discusión de grupo. A medida que cada alumno interviene el formador debe provocar la discusión de grupo acerca de aspectos importantes que van saliendo a la luz. Es importante empatizar con el alumno y reformular aquella información que nos pueda ser útil.

A continuación se hará una presentación formal del curso, resaltando los siguientes aspectos:

- Objetivos del curso
- Contenidos a tratar
- Metodología de trabajo
- Horario, formadores, lugar, materiales y otras indicaciones.

## **2- HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PARA EL FORMADOR**

Cuando hablamos de habilidades del formador nos referimos a todo lo que el formador necesita saber más allá del conocimiento técnico necesario para la formación y de las actitudes que deben guiar su comportamiento, es decir, nos referimos a las habilidades que tienen que ver con la comunicación entre formador y alumnos.

Las habilidades que el formador debe poner en marcha para lograr una comunicación adecuada tienen que ver con los siguientes aspectos:

- ❑ Nuestro nerviosismo, la ansiedad que nos produce el evento y los estados emocionales (actitudes) negativos.
- ❑ Nuestras habilidades de comunicación verbal y no verbal.
- ❑ La exposición de la información de un modo pedagógico.
- ❑ El feedback que demos.
- ❑ El manejo adecuado de las intervenciones del grupo.
- ❑ El manejo de las posibles situaciones conflictivas.

### **2.1 Cómo controlar nuestro nerviosismo.**

No nos detendremos en este punto al no ser el objetivo de este curso disminuir el nivel de ansiedad en caso de darse pero nos parece importante reseñar que hay técnicas concretas que se pueden entrenar: relajación progresiva, visualización etc.

### **2.2 Habilidades de comunicación verbal y no verbal**

Dentro de los componentes de la comunicación personal, podemos distinguir 3 tipos:

- Elementos verbales
- Elementos para verbales.
- Elementos no verbales

Para que se de una comunicación eficaz, es importante que estos tres tipos de elementos sean coherentes entre sí, es decir, que los elementos no verbales y paraverbales enfatizen el contenido del mensaje verbal.

La comunicación oral es el mejor modo para transmitir ideas y pensamientos, mientras que la comunicación no verbal y para verbal son la mejor vía para transmitir sentimientos.

## **LA COMUNICACIÓN VERBAL**

### **El estilo**

El estilo es la forma de su presentación. Para conseguir un estilo fluido en sus presentaciones, tenga en cuenta los siguientes puntos:

- ❑ Evite encadenar un sustantivo tras otro: por el contrario, utilice verbos siempre que pueda, pues resultan más gráficos ya que dan una mayor vivacidad al discurso.

- Ej: “Considerar” es mejor que “tomar en consideración” y “mostrar” mejor que “hacer una demostración”
- Evite en sus formulaciones las construcciones en pasiva y negativa.
  - EJ: es mejor decir “me brindan una ocasión” que “me ha sido brindada una ocasión” y es preferible “ es perjudicial que...” a “no parece conveniente...”
- Debe procurar hablar siempre de forma gramaticalmente correcta. En este sentido , utilice palabras y construcciones sencillas y que conoce y no formas complejas que no domina.
- Hable de la forma más gráfica posible, de manera que los oyentes se puedan reconocer en lo que usted dice.
- Evite muletillas y palabras de relleno (o sea, es decir, bueno..)

Algunas recomendaciones:

- ✓ Emplear un vocabulario sencillos, utilizando los tecnicismos necesarios y aclarando términos que pueden no ser entendidos por todos.
- ✓ No emplear muchas divagaciones para evitar que el alumnado “desconecte”
- ✓ Conseguir un discurso ameno se puede hacer por medio de imágenes retóricas, variedad de vocabulario, humor, anécdotas etc.
- ✓ Variar el ritmo al hablar: modular la voz, cambiar la longitud de las frases, pasar del estilo afirmativo al interrogativo.
- ✓ Una pausa sirve para recuperar la atención perdida por una interrupción y carga emotivamente la primera palabra que se pronuncia a continuación.
- ✓ Haga uso de transiciones: haciendo referencia al punto en el que se encuentra de su charla, utilizando palabras puente (sin embargo, además...), empleando preguntas retóricas, enunciando ordenadamente, solicitando aclaraciones.

## Las anécdotas

Son útiles:

- Al principio
- Como ilustración de un punto principal
- Cuando hay señales de fatiga en la audiencia
- En conclusión

¿Cómo contar una buena anécdota?

- Hablar de cosas cercanas a la experiencia de la audiencia
- Poner nombre propios a los personajes
- Extraer una moraleja

Importantes **recursos verbales** son:

- Poner ejemplos sobre lo explicado
- Utilizar la **analogía**: utilizar el conocimiento en otro campo para fijar el nuevo aprendizaje.

- Uso de las recapitulaciones: recogen los puntos principales del discurso, sirven para no perder en la memoria a corto plazo lo más importante de la exposición. Al realizar una recapitulación podemos pedir la participación de los alumnos e ir escribiendo en la pizarra los puntos principales.

## COMPONENTES PARA VERBALES DE LA COMUNICACIÓN

Mientras el componente verbal hace referencia a los que se dice, el componente paraverbal hace referencia a “cómo” se dice y para su análisis atendemos a varios parámetros o aspectos de la voz que merece la pena tener en cuenta.

Cuando nos enfrentamos a una situación de hablar en público, la voz debe ser firme y clara. Hay que vocalizar bien. El objetivo es dar una imagen de seguridad respecto a la información que estamos ofreciendo.

Los cambios en el manejo de la voz son indispensables para evitar la monotonía y el cansancio de la audiencia y también para conseguir determinados efectos sobre los oyentes. Veamos algunos efectos:

### **La latencia**

Es el intervalo de tiempo transcurrido entre la terminación de una oración por un individuo y la iniciación de otra oración por un segundo individuo. Puede distinguirse entre:

1. Latencia Corta, propia del estilo agresivo. Sólo la usaremos cuando:
  - a. La otra persona malgasta el tiempo
  - b. Mi objetivo es terminar la conversación
2. Latencia larga, es percibida como pasiva. Si una persona se queda en blanco o intimidada en una situación en la que se pretende ser asertiva, la otra persona puede ser percibido como pasivo. Es común recurrir a comentarios apropiados que reducen la latencia y se perciben como más asertivos: “Me sorprende lo que dices” “Déjame pensar en lo que propones”

### **El volumen**

El objetivo del volumen es conseguir que el mensaje llegue adecuadamente hasta el oyente.

- Un volumen demasiado bajo puede hacer que el emisor sea ignorado o que irrite al receptor; puede ser percibido como tristeza, sumisión...
- Un volumen adecuado es percibido como signo de seguridad, dominio, extraversión y/o persuasión, además de comunicar sentimientos como alegría, actividad, agrado...
- Un volumen alto es percibido como signo de ira, agresividad o tosquedad y puede provocar consecuencias negativas en la relación, ya que el receptor se marcha o evita futuros encuentros.

## **El timbre**

Es la calidad vocal o resonancia de la voz producida principalmente como resultado de la forma de las cavidades orales. Existe un continuo en el timbre de la voz que va desde voces muy finas y nasales hasta voces resonantes y guturales. A menudo un timbre determinado se percibe como signo de otras características sociales de la persona.

Una voz alta, robusta y resonante causa una buena impresión y tiene éxito; se asocia a personas sanas, seguras y extravertidas.

### El tono y la inflexión

Comunican sobre todo sentimientos y emociones. Según el tono que utiliza el emisor, puede transmitir unos sentimientos y emociones u otros.

- ☒ Un tono que sube es evaluado positivamente como alegre.
- ☒ Un tono que decae es percibido como apático o deprimido.
- ☒ Bajamos el tono al final de una expresión afirmativa.
- ☒ Lo elevamos al final para formular una pregunta.
- ☒ Se puede elevar y disminuir para enfatizar el discurso.

## **La fluidez**

Elementos como las vacilaciones, falsos comienzos y repeticiones son bastante normales en una conversación; sin embargo, si se dan con una frecuencia excesiva, son percibidos como inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad.

Los silencios:

- Con desconocidos son percibidos negativamente como ansiedad, enfado o incluso desprecio.
- Con conocidos son percibidos como falta de atención, apatía o neutros

Conviene evitar el uso excesivo de *palabras relleno* durante las pausas.

También es importante evitar las *repeticiones*, el tartamudeo o pronunciaciones erróneas.

## **El tiempo de habla**

Se refiere al tiempo que se mantiene hablando un individuo. Lo más adecuado es un intercambio recíproco de información entre los interlocutores.

En la formación, en comparación con una conversación normal donde el tiempo de intercambio adecuado es del 50%, el formador suele monopolizar el tiempo de habla en determinados momentos. Sin embargo esto no debe ser necesariamente así siendo obligación del formador introducir participación que mantenga la atención de sus receptores.

## Claridad

Elementos como el hecho de farfullar palabras, hablar arrastrándolas dificultan la comprensión

## Velocidad

Es el número de palabras que el interlocutor emite por minuto.

La lentitud en el habla puede provocar que el receptor se impacienta y se aburra. Y se puede percibir a la persona como triste, afectada, pasiva o aburrida.

Una velocidad adecuada (de 125 a 190 palabras por minuto) y la introducción de cambios de velocidad para enfatizar una parte de un discurso pueden facilitar la comprensión, además de dar la impresión de ánimo y extraversión.

El habla rápida puede dificultar la comprensión. El exceso de rapidez puede:

- Ser percibido como agresivo
- Hacer que se pierda efectividad

## COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal es inevitable en presencia de otras personas. Incluso cuando no decimos ni hacemos nada estamos comunicando una actitud.

Los mensajes no verbales:

- 📖 Pueden reemplazar a las palabras
- 📖 Pueden repetir lo que el emisor dice; por ejemplo al decir adiós con la mano
- 📖 Enfatizan el mensaje verbal, especialmente si es de tipo emocional.
- 📖 Regulan la interacción a través de señales de asentimiento, incitando a intervenir, etc.
- 📖 En ocasiones, el mensaje no verbal puede contradecir el mensaje verbal.

De todos los componentes que constituyen la comunicación no verbal, los más importantes en el momento de presentar nuestras ideas a los demás son las siguientes:

- La apariencia personal: la primera impresión la causa el aspecto físico
- Los gestos: son los movimientos del rostro y de las manos.
- La postura y los movimientos del cuerpo.
- El contacto con el auditorio y la implicación de todos los miembros

Algunos criterios para decidir sobre el aspecto y la apariencia personal:

- “Adonde fueres haz lo que vieres”. Adecue su aspecto al tipo de audiencia.
- Prudencia y discreción
- Actualidad
- Conjunción

Algunos criterios para decidir sobre los gestos:

- Los gestos ayudan a clarificar el mensaje que estamos dando siempre y cuando seamos nosotros quienes lo controlemos y no ellos a nosotros.
- Hay que evitar los gestos repetitivos y sin sentido. Procure evitar tics (jugar con el reloj, ponerse la mano en la boca, tocarse el pelo...)
- Realice gestos voluntariamente: apoye su mensaje con gestos que completen, maticen, enfaticen o contradigan (si busca ironizar) lo dicho verbalmente.
- Los gestos faciales deben apoyar el contenido de nuestra exposición y el objetivo que pretendemos conseguir: unos gestos demasiado serios darán un carácter de frialdad a la reunión, propiciando un ambiente de menor confianza. Sin embargo, unos gestos demasiado alegres pueden quitar veracidad a la información que estamos dando y potenciar la desviación de la misma.

Algunos criterios para decidir sobre la postura:

- La postura debe ser firme, pero flexible. Manténgase erguido.
- No se deben adoptar posturas sumisas (por ej encorvada) ni prepotentes (ej, demasiado estirada)
- Dirigir la postura hacia una persona que esté dando una opinión puede ayudarla a hacerle sentir que le interesa lo que está diciendo.
- Sostenga sus notas a suficiente altura, para no verse obligado a bajar la cabeza mientras lee.

He aquí algunos criterios para decidir sobre el contacto con el auditorio:

- ✓ La mirada es un aspecto muy importante. Debemos mirar a los ojos de nuestros interlocutores al menos el 80% del tiempo. Por otra parte, hay que hacer “barridos” con la mirada: es decir, no centrarnos en una persona, sino mirar a todo el auditorio.
- ✓ Si tiene posibilidad camine hacia su público, acérquese a él

Algunos de los elementos no verbales más importantes que el formador debe controlar y evaluar de si mismo son: la mirada, la expresión facial, la sonrisa, la postura corporal, la orientación corporal, los movimientos de piernas y pies, las automanipulaciones y el contacto físico.

## **La mirada**

La mirada es un elemento muy singular de la comunicación, en el sentido de que es tanto un canal (receptor) como una señal (emisor), es decir, indica que estamos atendiendo a los otros y se emplea en la percepción de señales no verbales de los demás.

La mirada es un regulador muy importante de la conversación porque sirve para:

- ✓ Iniciar una conversación
- ✓ Regular los turnos de palabra
- ✓ Mostrar y reclamar atención
- ✓ Enfatizar el discurso
- ✓ Reconocer y agradecer la atención y el interés de otra persona.

- ✓ Dar más impacto a la expresión de emociones; por ejemplo miramos durante más tiempo para intensificar la expresión de sentimientos de ira, amor etc.

Las personas consideradas hábiles miran el 76% del tiempo mientras escuchan y el 34% del tiempo mientras hablan. Por su puesto debemos entender este dato como meramente orientativo.

Dificultades en el uso de la mirada:

- Por exceso crea incomodidad, se percibe hostil.
- Por defecto se percibe como inseguro, poco atento etc.

## La expresión facial

Juega varios papeles en la interacción humana:

- ♣ Muestra el estado emocional de una persona, aunque trate de ocultarlo.
- ♣ Proporciona una retroalimentación continua sobre si se comprende lo que se está diciendo, o si se está sorprendido, se está de acuerdo, etc con ello.
- ♣ Indica actitudes hacia los demás
- ♣ Puede modificar o acentuar lo que se está diciendo o haciendo al mismo tiempo.
- ♣ Las seis expresiones principales de las emociones son:
  - Alegría
  - Tristeza
  - Miedo
  - Ira
  - Asco/Desprecio

Y las responsables de su manifestación son tres regiones faciales:

1- La frente/cejas: las cejas son fáciles de interpretar

POSICIÓN DE LAS CEJAS	INTERPRETACIÓN
Completamente elevadas	Incredulidad
Medio elevadas	Sorpresa
Normales	Sin comentarios
Medio fruncidas	Confusión
Completamente fruncidas	Enfado

2- Los ojos/Párpados

3- La parte inferior de la cara: la boca es especialmente expresiva.

- a. Curvada hacia abajo: desagrado
- b. Curvada hacia arriba: agrado, buena disposición.

Veamos algunos de los estilos faciales que dificultan la comunicación y que el formador debe ser capaz de identificar tanto para su propia evaluación como a la hora de dar feedback a los alumnos:

- **Retraídos**: personas cuya expresión facial no varía y que muestran poca expresión en el rostro.
- **Reveladores**: personas que revelan todo lo que están sintiendo a través de sus expresiones faciales
- **Expresivos involuntarios**: personas que no saben que están mostrando lo que sienten
- **Expresivos en blanco**: personas que están convencidas de que están mostrando una emoción en la cara cuando, de hecho, esta aparece como neutra o ambigua.
- **Expresivos sustitutivos**: personas que manifiestan una emoción cuando piensan que están mostrando otra.
- **Expresivos de afecto congelado**: personas que muestran una emoción incluso cuando no sienten ninguna, por ejemplo la sonrisa forzada.
- **Expresivos “siempre preparados”**: personas que inicialmente muestran un tipo de emoción para todos los acontecimientos. Esta cara preparada puede sustituir a cualquier otra mas acorde con lo que están sintiendo.
- **Expresivos inundados de afecto**: Personas que están mostrando en casi todo momento una o dos emociones de forma clara.

## **La sonrisa**

La sonrisa es una de las expresiones más utilizadas, ya que forma parte del saludo convencional y se produce fácilmente a voluntad. Es la expresión facial que con más frecuencia enmascara otro tipo de emociones: ira, recelo, disgusto, inseguridad etc

Normalmente la sonrisa sirve para transmitir el hecho de que a una persona le gusta otra.

## **La postura corporal**

Sirve para comunicar distintos rasgos, como:

- I. Actitudes:
  - i. Positivas, amigables: reducción de las distancias, inclinarse hacia delante, brazos y piernas abiertas y las manos extendidas hacia el otro.
  - ii. Timidez: brazos colgando, la cabeza hundida y hacia un lado
  - iii. Determinación: piernas separadas, brazos en jarras
- II. Emociones:
  - i. Indiferencia: hombros encogidos, manos extendidas
  - ii. Ira: Inclinación hacia delante, puños apretados
- III. Acompañamiento del habla: Los cambios importantes de la postura se emplean para marcar unidades del habla, como el cambio de tema

En general, una postura activa y erecta, frente a los interlocutores directamente es la mejor.

## **El contacto físico**

Viene determinado por el tipo de relación. A menudo el formador deberá evaluar la idoneidad de tocar a los alumnos o no. Por ejemplo, cuando se pide a alguien que se ponga de pie en un espacio físico grande y expuesto a la vista del grupo, es importante que el formador permanezca físicamente al lado tomándole el brazo por ejemplo para evitar su incomodidad.

### **2.3 Habilidades para la interacción con los alumnos**

Existe un tipo de habilidades de comunicación verbal que son especialmente útiles para casi cualquier situación vital y que el formador debe conocer y manejar para lograr una interacción eficaz con el grupo en todo momento y ser mejor percibido.

Para lograr una comunicación eficaz, es necesario que 2 personas “sintonicen”, utilicen el mismo código, se transmitan información útil sobre las mismas cosas y actúen coherentemente con respecto a dicha información, cumpliendo los objetivos que habían previsto.

A continuación desarrollaremos los aspectos o habilidades básicos que intervienen en la comunicación eficaz

#### **→ Uso de los mensajes YO frente a los mensajes TÚ**

Por lo general, cuando nos encontramos frente a este tipo de situaciones, utilizamos los mensajes TÚ. Este tipo de mensajes llevan implícito una carga de: crítica, condena, juicio ..., y se suelen acompañar de la “exigencia” de cambio en un determinado momento.

Ejemplos de estos mensajes son: “No deberías...” “No has entendido...”

Hay una alternativa menos agresiva que hemos de saber manejar: La asertividad, caracterizada por utilizar mensajes YO que:

- Describen únicamente el comportamiento.
- Expresan sentimientos y sus consecuencias
- Dejan al otro la responsabilidad de cambiar y de cómo hacer

Ejemplos son: “Yo creo...” “No me he explicado bien...” etc

Más adelante cuando hablemos del manejo de la hostilidad describiremos técnicas de asertividad.

## → Preguntas

Respecto a las preguntas que él mismo formule, al formador le conviene:

- ❑ Hacer sólo una pregunta cada vez
- ❑ No tratar de explicar la pregunta
- ❑ Esperar las respuestas y no responder a las propias preguntas
- ❑ Realizar preguntas abiertas cuando necesitemos indagar las necesidades de ayuda y comprender algo más de un comportamiento. No podemos identificar un sentimiento cuando intentamos activar alternativas para resolver problemas.
- ❑ Realizar preguntas cerradas cuando tenemos necesidad de recibir información específica para confirmar la comprensión de un problema.
- ❑ Realizar preguntas comprometidas sólo si sospechamos que existe dificultad para comunicar algún problema o información, o se nos oculta información relevante.
- ❑ Utilizar frases amortiguadoras si se trata de una pregunta comprometida

## → La escucha activa

Es importante que el formador escuche activamente. Para ello debe:

- Prestar atención a lo que la otra persona está diciendo
- Mirar directamente al otro
- Asentir con la cabeza cuando sea apropiado
- Orientarse hacia el otro
- Evitar interrupciones
- Parafrasear o resumir
- Adecuarse al comportamiento no verbal del otro.

## → Empatía

Empatizar es hacer ver al otro que le comprendemos y que nos hacemos cargo de su situación comprendiendo las razones que le hacen reaccionar de esa forma. Es diferente a dar la razón. Podemos empatizar con:

- La totalidad o parte del contenido del mensaje de nuestro interlocutor
- Su derecho a tener su propia opinión o sentimientos hacia la situación

## → Reformular

A veces conviene volver a expresar de otro modo el mensaje recibido. Para ello se debe:

- Escuchar activamente y demostrarlo
- Informar de nuestro grado de comprensión
- Realizar una expresión de resumen

### → Afrontar quejas, objeciones y resistencias

A menudo nos encontramos con que algún alumno dirige una queja o resistencia contra algún aspecto del curso. Estas críticas pueden obedecer a un intento de conseguir una atención especial o, por el contrario, pueden responder a un verdadero bloqueo por parte de los alumnos. Para evitar que ello pueda obstaculizar el desarrollo del curso, debemos:

- Abordar la crítica de un modo constructivo, reconduciendo la conversación hacia nuestro objetivo lo antes posible.
- Manejar el estado de ánimo del alumno a fin de que no se convierta en un obstáculo para la consecución de nuestros objetivos.

Los pasos que debemos tener en cuenta para afrontar una crítica de modo constructivo son los siguientes:

- Escuchar la objeción: pedir detalles para comprender exactamente cuál es la objeción del alumno. Para esto guiaremos su información con preguntas directivas
- Acuerdo parcial o total con la objeción.
  - Estar de acuerdo con la verdad, es decir, con el contenido de la crítica o parte de él.
  - Estar de acuerdo con el derecho de la otra persona a expresar una opinión o un sentimiento negativo
- Actitudes adecuadas:
  - Muestre seguridad en sus intervenciones
  - Sea paciente
  - Sea cordial
  - Interrogue honestamente
  - Anticipe réplicas y resistencias del interlocutor
  - Sea sensible a las reacciones del alumno.

### → Manejo de la hostilidad

En la toma de contacto con nuestros alumnos, podemos encontrarnos con distintos niveles de enfado o desagrado.

No es una situación fácil pero puede brindarnos una oportunidad para ganarnos la confianza de ese alumno. Lo más conveniente es ayudar a que se pase el enfado ya que la capacidad de juicio objetivo disminuye con el mismo.

Ayuda a rebajar el enfado:

- Escuchar al otro sin interrumpirle
- Hacer ver que entendemos el enfado sin que suponga darle la razón
- Adoptar una postura relajada
- Hacer preguntas acerca del posible malestar
- Ir resumiendo lo que dice
- Darle la información al final.

Ayuda a aumentar el enfado:

- Negarse a escuchar al interlocutor
- No dejar que nos cuente lo que quiere

- Elevar el volumen para ponerse a su altura
- Quitarse la culpa
- Utilizar palabras hirientes

## 2.4 Estrategias para la formación

### ¿ QUÉ ES APRENDER?

Uno de los objetivos de este curso es aprender a formar. Para ello, nos parece importante realizar una reseña, aunque pueda resultar escasa de cómo aprende la persona que es objeto de nuestra intervención.

Definamos qué es aprender o en qué momento se da aprendizaje. Partiendo de la generalidad, diremos que se da un aprendizaje cuando un organismo emite un cambio de conducta ante el entorno para adaptarse a él. Esto incluye cuando el organismo decide mantener, independientemente del grado de consciencia, ese comportamiento que no existía en su repertorio de conductas y también, cuando existiendo dicho comportamiento lo aplica a una situación novedosa. Cuando esto se da asistimos a una manifestación de aprendizaje.

Desde el principio de nuestra vida estamos continuamente aprendiendo. El organismo va interaccionando con el ambiente; el mecanismo básico de aprendizaje es el ensayo error, vamos dando respuestas a ciertos estímulos hasta que observamos una correlación entre comportamientos concretos y respuestas del entorno.

Existen diversas maneras básicas de aprender que sin duda exceden a las pretensiones de esta exposición sin embargo nombraremos algunas de ellas distinguiendo el objetivo de nuestro aprendizaje:

1- **Para Instaurar una Conducta:** Incluso cuando lo único que se pretende es la transmisión de conocimiento siempre esperamos que la persona que lo ha aprendido lo ponga en práctica más tarde en un comportamiento concreto. Tenemos los siguientes mecanismos:

a. **Condicionamiento clásico:** Consiste en hacer reaccionar a un organismo ante un estímulo en principio neutro para que haga una conducta de forma inmediata a él. Por ejemplo, parar ante un semáforo en rojo. Para ello hay que asociar un número suficiente de veces tal estímulo con la respuesta adecuada.

Es importante instaurarlo bien desde el principio ya que una vez sobreaprendido se guarda en el terreno de lo inconsciente y es difícil de extinguir con posterioridad (Pensemos en algo tan simple como asociar el ruido del motor a cambiar de marcha y qué pasa cuando después de llevar años conduciendo un coche de marchas conducimos uno automático)

El problema es que no todo lo que tenemos que aprender es tan simple como para poder condicionarlo de esta forma

b. Condicionamiento operante

Dentro de este nos encontramos con dos procedimientos para instaurar comportamientos:

- Recompensa: Hacer coincidir algo bueno o agradable al terminar una Conducta que queremos que se repita.
  - Más adelante en el apartado “Formando en habilidades” se hará referencia a cómo se ha de dar esa recompensa para que sea eficaz y pueda ser más tarde retirada sin que se deje de dar la nueva conducta.
- Escape: Consiste realizar una conducta para “escapar” de una mala consecuencia por no hacerlo” Por ejemplo, cumplir con una tarea árida para escapar de la sanción (No ha de confundirse con el castigo que pretende eliminar una conducta, aquí la consecuencia negativa se evita emitiendo un comportamiento adecuado)

2- Para eliminar una Conducta: Bien por errónea o inadecuada.

Tendríamos dos estrategias básicas que también se incluirían en el Condicionamiento operante:

- Castigo: Hacer coincidir una mala consecuencia de forma contigua al comportamiento a eliminar
- Omisión: Supone dejar de dar una recompensa (o retirar algo positivo) por el hecho de darse un comportamiento.

En este apartado es vital señalar que cuando retiramos un comportamiento inadecuado dejamos un vacío que es imprescindible llenar con una conducta adecuada. Sino de forma natural se tenderá a la primera.

Tener conocimiento de estos mecanismos nos puede ayudar a diseñar situaciones de aprendizaje donde se consigan recompensas por realizar acciones aprendidas correctamente, retirar recompensas si no se hace bien etc.

**Diferencia entre aprender y enseñar**

¿Se puede enseñar todo lo que se es capaz de aprender? Para contestar a esta pregunta hay que reflexionar sobre un concepto: el aprendizaje es inevitable. Cuando una persona se enfrenta a un entorno que le exige una respuesta, la persona termina dándola, aprende a darla. Mejor o peor pero la da.

Podemos pensar que esto no es cierto, que hay personas que tienen que aprender una técnica y no lo hacen. Efectivamente, si una persona puede escapar de una situación de aprendizaje, no tendrá necesidad de dar la respuesta, pero sino tiene opción terminará

aprendiendo. Otra cosa es que la persona no quiera dar la respuesta, en ese caso aprenderá a evitarla.

### **La función del formador**

Teniendo en cuenta, por tanto, que el aprendizaje es inevitable, el rol del formador será distinguir o mediar en ese aprendizaje, orientar al alumno, guiarlo en el nuevo entorno.

De este modo, enseñar no se corresponde con aprender de una manera directa. Cada alumno puede aprender cosas distintas a partir de una misma enseñanza. Esto está relacionado con los diferentes estilos de aprendizaje.

### **No es mejor formador el que más sabe**

En el momento de elegir un formador para transmitir los conocimientos, las organizaciones suelen elegir a la persona con más conocimientos sobre el tema.

Hay formadores que tienen unos grandes conocimientos y dominan la materia de una manera soberbia, pero en el momento de transmitir los conocimientos no lo consiguen. Es cierto que pueden aprender a hacerlo.

Por otra parte, puede parecer que estamos matando “moscas a cañonazos” cuando para enseñar por ejemplo a operar con fracciones pedimos un licenciado en matemáticas. Es decir, a menudo para elegir un buen formador nos centramos en la cantidad de conocimientos que posee cuando quizá sólo vayamos a necesitar un 5% de los conocimientos pero un 100% de capacidad pedagógica para transmitirlos.

## **FORMANDO EN CONOCIMIENTOS**

La formación en conocimientos está presente en todas las categorías de aprendizaje.

Saber transmitir la información de manera que sea entendida por el alumno es una tarea complicada, no obstante, nos solemos plantear cómo hacerlo. Piense en que estrategias utiliza para explicar un concepto. Es difícil responder, se da la información y ya está. Pero ¿Qué es el entendimiento? ¿Qué ocurre con la información cuando entra en nuestros sentidos? ¿a dónde va a parar? ¿Qué ocurre para tener la sensación de que he entendido lo que me están explicando?

En primer lugar vamos a reflexionar sobre el hecho de que no podemos comprender aquello que sea totalmente diferente a los conceptos que ya poseemos almacenados en nuestra memoria. Hagamos un pequeño ejercicio de imaginación. Piense que tiene que describir un ser de otra galaxia. Haga un esfuerzo para que ese ser sea totalmente nuevo a lo que se pueda conocer en la tierra o haya visto en las películas. Bien, dibújelo. Seguramente habrá pensado en un ser con piernas o cuando menos que se pueda desplazar, seguramente tendrá ojos o receptores de imágenes; términos todos conocidos.

Así pues, podemos comprobar que es imposible imaginar algo que no esté ya en nuestro interior, almacenado en nuestra memoria. Sin embargo, a menudo aprendemos conceptos nuevos ¿cómo es posible? La respuesta es que cuando introducimos un concepto nuevo lo relacionamos con otro que ya tenemos. De hecho, si no conseguimos conexión con lo que ya existe sentimos que no estamos comprendiendo.

La expresión “Esto me suena a chino” posiblemente esté reflejando que no logramos la conexión de lo nuevo con nada conocido.

De estas reflexiones se pueden derivar muchas técnicas y estrategias que el formador puede utilizar para ayudar a los alumnos. Explicaremos algunas de ellas.

#### 1) Analogías y metáforas

Las analogías y metáforas consisten en buscar un proceso similar en su estructura a aquello que vamos a explicar, pero que contiene términos y relaciones difíciles de comprender o retener. Son muy útiles cuando los conceptos que vamos a enseñar al alumno requieren otros conceptos de los cuales tampoco se dispone. En este sentido, lo ideal es buscar un sistema que funcione de manera parecida e ir asignando conceptos idénticos.

#### 2) Esquemas

Un esquema es una representación gráfica de los conocimientos o conceptos que estamos tratando de desarrollar. La función del esquema es la de interrelacionar todos los conceptos que estamos explicando y que el alumno tenga una idea de dónde se encuentra en cada momento.

Existen muchos tipos de esquemas en función de los contenidos que contengan:

- Flujogramas: secuencia lógica de acontecimientos con árboles de decisión.
- Árboles cronológicos: acontecimientos en orden temporal
- Esquemas de contenidos: como el índice de un libro

#### 3) Mapa conceptual

Se trata de tomar un tema e ir situando todos los conceptos que estén implicados con sus correspondientes relaciones.

#### 4) Ejemplos

Normalmente, cuando realizamos una explicación lo hacemos de una manera abstracta, utilizando conceptos, categorías, definiciones...

A partir de estas reglas generales deduciremos casos concretos. Hay que utilizar ejemplos lo más generales posibles para evitar que el alumno se quede únicamente con el ejemplo concreto y ayudarle a inducir otros.

## 5) Preguntas

Otro método muy útil es el de ir haciendo preguntas al alumno para que las vaya contestando. Así, obligamos a que encuentre el mismo la información necesaria y que vaya elaborando nuevos conceptos. Es un método de los más antiguos.

El método de las preguntas es eficaz, porque cuando se genera una laguna de conocimiento la comprensión y el recuerdo es mucho mayor. Al generarse una laguna, una pregunta que necesita ser respondida, se crea una situación de incertidumbre que resulta aversiva y necesita ser resuelta.

## 6) Simulaciones

Es procurar que el alumno pueda manipular la realidad y vaya descubriéndola y conociéndola. Se llevan a cabo las acciones reales, el formador hace de guía.

# FORMANDO EN HABILIDADES

Se entiende por habilidad:

- Un comportamiento específico que la persona debe poner en funcionamiento en un momento y lugar determinados
- Conductas manifiestas que pueden aprenderse, que están orientadas a objetivos y son intencionales, y están determinadas por la situación.

La habilidad consta de un componente motor (que afecta al lenguaje, al movimiento y a la posición del cuerpo), un componente cognitivo (afecta a la forma de pensar) y un componente emocional (afecta a la manera de sentir)

Nos centraremos aquí en los pasos a seguir para el entrenamiento en habilidades:

- 1- **Enseñar la habilidad:** A la hora de mostrar una habilidad hay que hacer hincapié en:
  - a. Cuando se debe poner en marcha, en qué situaciones
  - b. Con qué objetivos se pone en marcha, para qué sirve
  - c. Cómo llevarla a cabo insistiendo en los tres sistemas de respuesta: motor, cognitivo y afectivo
- 2- **Modelado:** El formador debe ofrecer modelos para que los alumnos observen cómo se hace. El modelo puede ser el formador o utilizar cualquier recurso, videos, personas invitadas, etc.

Vamos a señalar un aspecto que hay que tener en cuenta. En el entrenamiento de habilidades se han acuñado los términos Master model y Copy modelo. El **Master model** es un modelo que lleva a cabo la habilidad de forma perfecta, sin embargo esto puede crear en el alumno un cierto

desánimo. Dado que esto es así se ha generado la idea de Copy model mostrando la habilidad de forma más cercana aunque correcta al nivel de los alumnos.

- 3- **Entrenamiento:** A continuación los alumnos practican la habilidad. Hay que intentar poner casos reales, situaciones conocidas e ir entrenando paso a paso. Si es necesario se debe entrenar cada componente de la habilidad por separado.
- 4- **Feedback:** Es importante devolver información al alumno y darle la oportunidad de repetir la situación.

### Técnicas para fortalecer un comportamiento o hábito

Lo mejor es usar el Refuerzo positivo. Para mejorar o incrementar la conducta de una persona en cierta actividad, es necesario proporcionarle una recompensa inmediata después del desempeño correcto.

La definición de lo que es REFUERZO POSITIVO es empírica: toda consecuencia a una conducta que tiene la propiedad de elevar la frecuencia de esa conducta; por lo que los refuerzos son altamente personales y su entrega masiva produce saciedad perdiendo su efecto.

Un tipo de refuerzo particularmente potente son los Refuerzos Sociales, que constituyen interacciones gratificantes con la persona

Cuando se refuerza una conducta mediante alabanza es deseable describir la conducta que se está alabando (para no conducir a error)

### Técnicas para adquirir un comportamiento nuevo

Podemos utilizar 5 comportamientos básicos para moldear un comportamiento nuevo:

#### **1- Principio de las aproximaciones sucesivas o del moldeamiento**

Para enseñar a una persona un comportamiento que nunca o rara vez ha desempeñado, es necesario recompensar los pasos sucesivos que poco a poco le lleven a alcanzar el comportamiento deseado.

No siempre es útil exigirle el comportamiento deseado, la falta de hábito hace posible el fracaso y la frustración.

Criterios para establecer pasos sucesivos:

- Dividir la conducta final en distintas habilidades de forma sucesiva
- Reforzar cada pequeño progreso. En vez de castigar lo malo.
- Se pueden reforzar los intervalos de tiempo cada vez más prolongados en que se desarrolla la conducta deseable.
- Se puede reforzar el esfuerzo creciente.

## **2- Principio de uso de un modelo**

Se debe permitir a la persona que observe a otra mientras desarrolla la conducta deseable

## **3- Principio de la señal**

Es importante establecer una señal que determine el principio de una respuesta concreta

## **4- Principio de la discriminación**

Para enseñar a una persona un comportamiento o conducta deseable en ciertas circunstancias pero no en otras es importante ayudarla a discriminar aquellas señales o situaciones en donde están indicadas.

### **Técnicas para *mantener* un comportamiento adquirido y fortalecido**

Muchas veces, después de haber utilizado determinados refuerzos positivos para fortalecer o desarrollar un comportamiento o hábito se desea que este comportamiento no dependa tanto de los refuerzos. Esto se hace utilizando dos principios:

#### **1- Principio de sustitución**

Para modificar un refuerzo positivo utilizado hasta ahora y reemplazarlo por otro, este nuevo se le debe presentar inmediatamente antes de que se le entregue el antiguo

#### **2- Principio de refuerzo intermitente**

Para mantener una conducta sin tener que recurrir a refuerzos continuos hay que disminuir en forma gradual su frecuencia. Por ejemplo cada tres ocasiones en que de la respuesta sin ser esta una razón constante.

### **Técnicas para *eliminar* comportamientos inadecuados**

Ya se explicó con anterioridad que el hecho de no querer instaurar sino eliminar conductas conlleva algunas particularidades.

#### **1- Principio de extinción**

Para que una persona deje un determinado comportamiento hay que evitar cualquier refuerzo contingente con la conducta. Muchos comportamientos son mantenidos por la atención que provocan.

La extinción puede resultar difícil al comienzo pero si se mantiene es un procedimiento exitoso.

## **2- Principio de la alternativa incompatible**

Podemos enseñar un comportamiento incompatible.

## **3- Principio de refuerzo negativo**

Organizar una consecuencia negativa a ciertas conductas

## **4- El uso del contracondicionamiento**

Este principio es especialmente útil para eliminar comportamientos de ansiedad o temor a ciertas. Si podemos instaurar una respuesta incompatible con la ansiedad como algún modo eficaz de control de la misma la conducta se extinguirá.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- **APRENDER A ENSEÑAR** de Oriol Amat; Editorial gestión 2000.com; Barcelona, 2002.
- **FORMACION DE FORMADORES. "Train the Trainer"** de Michael Birkenbihl; Editorial Thomson; 10ª Edición, de 2003.