

FRANCISCO VERJANO DÍAZ

**El desafío del
FORMADOR
frente al
APRENDIZAJE**

Manual del formador basado
en CUERPO, CORAZÓN y MENTE



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Francisco Verjano Díaz, 2019

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-216-5

Depósito Legal: M-42193-2108

Diseño de cubierta y Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

EL AUTOR



El autor se define como un aprendiz continuo sobre la formación.

FRANCISCO VERJANO DÍAZ es médico psiquiatra, coach de equipos, organizaciones, sistemas y relaciones, experto en programación neurolingüística, entrenador deportivo e instructor nacional de buceo autónomo. Combina su dedicación como director de un servicio público de salud mental en Cataluña con el desempeño docente.

Es formador en diferentes ámbitos como el sanitario, la salud mental, el deportivo, el coaching, la programación neurolingüística, el liderazgo, el entrenamiento de equipos, etc. Esta versatilidad le ha obligado a investigar metodologías para tratar los diversos temas.

Ha realizado formaciones en organizaciones públicas y privadas: Colegio Oficial de Médicos de Cataluña, Colegio Oficial de Trabajo Social de Cataluña, Departamentos de Salud, de Familia y Bienestar Social, de Interior, de la Generalitat de Cataluña, Institut Català de la Salut, Catsalut, Sant Joan de Deu, Federaciones Catalana y Española de Actividades Subacuáticas, de las empresas Pfizer, Lilly, Almirall, Esteve, Sanofi, etc.; clubes y equipos deportivos, directivos y comerciales.

Ha realizado varias publicaciones de libros y revistas sobre sanidad, terapia, adicciones, programación neurolingüística, salud mental, buceo, deporte.

ÍNDICE

El autor	VII
Prólogo.....	XI
Introducción	XIII

PARTE I.

Cómo preparar la formación. Diseño y preparación

<i>1.1. INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS.....</i>	<i>3</i>
<i>1.2. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN. DISEÑO DE OBJETIVOS.....</i>	<i>8</i>
<i>1.3. EL DISEÑO DE LA FORMACIÓN</i>	<i>10</i>
<i>1.3.1. Organización y análisis de necesidades</i>	<i>11</i>
<i>1.3.2. El entorno.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3.3. Alumnos</i>	<i>13</i>
<i>1.3.4. El formador.....</i>	<i>13</i>
<i>1.3.5. Diseñar la estructura del curso.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3.6. Planificación de la formación. Creatividad.....</i>	<i>18</i>
<i>1.4. ESTRUCTURAR LAS ACTIVIDADES.....</i>	<i>22</i>
<i>1.4.1. Diseñar para el aprendizaje.....</i>	<i>22</i>
<i>1.4.2. Preparación del material</i>	<i>23</i>
<i>1.4.3. Preparación de los temas.....</i>	<i>25</i>
<i>1.5. DISEÑO DE LOS EJERCICIOS.....</i>	<i>26</i>
<i>1.5.1. Forma y propósito. El qué y el cómo</i>	<i>27</i>
<i>1.5.2. En cuanto al número de participantes</i>	<i>30</i>
<i>1.5.3. Diferentes tipos de ejercicios.....</i>	<i>31</i>
<i>1.5.4. Criterios para el éxito de un ejercicio.....</i>	<i>33</i>
<i>1.6. RECURSOS DE APOYO PARA LA FORMACIÓN. CONCEPTOS.....</i>	<i>33</i>
<i>1.6.1. Uso del Power Point.....</i>	<i>36</i>
<i>1.6.2. Otros recursos.....</i>	<i>38</i>
<i>1.7. CONTROL DEL TIEMPO</i>	<i>43</i>

PARTE II.**El formador en acción. La acción formativa**

2.1. MIEDO ESCÉNICO	49
2.1.1. Introducción. La afectación del sistema nervioso y de nuestras capacidades de ejecución	49
2.1.2. Manifestaciones del miedo.....	53
2.1.3. Derivaciones del miedo	56
2.2. DESACTIVAR EL MIEDO ESCÉNICO.....	57
2.2.1. Introducción. Autoconsciencia.....	57
2.2.2. El centro del equilibrio. El “lugar seguro”	61
2.3. PRESENCIA ESCÉNICA (POTENCIAR RECURSOS)	64
2.3.1. Introducción. Habilidades del formador	64
2.3.2. Conexión con el público. Sintonización	65
2.3.3. El mensaje principal	72
2.3.4. Gestión del tiempo	74
2.3.5. Situaciones especiales.....	82
2.3.6. Modelar. Buscar referencias para asemejarse en las habilidades	89

PARTE III.**Evaluación**

3.1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES. EVALUACIÓN GLOBAL DE LA FORMACIÓN	93
3.2. EVALUACIÓN PREVIA. ANÁLISIS DE NECESIDADES. DIFICULTADES	95
3.3. EVALUACIÓN DURANTE LA FORMACIÓN. DIFICULTADES	96
3.4. EVALUACIÓN FINAL. ¿QUÉ EVALUAR?	97
3.5. RESUMEN	102
3.6. BIBLIOGRAFÍA	104

PRÓLOGO

“Plantado delante del público, cogí el libro con una mano y el encendedor con la otra y lo quemé”. Solo recuerdo este trocito de la historia. Nos la contaba mi padre en la mesa, mientras comíamos, y conseguía impactarnos a todos. Él estaba cursando un programa de Dale Carnegie para aprender a hablar en público. El profesor le insistía en que era básico captar la atención porque sin ella no se llegaba a ningún cerebro. Desde mis ojos de niña de 9 años, mi padre se convertía en un héroe cuando me lo imaginaba con las llamas de ese libro en las manos.

En ese momento no me daba cuenta de que esa y otras reflexiones de mi padre sobre cómo hablar en público eran semillas plantadas en mi inconsciente que irían creciendo y me serían enormemente útiles en mi futura vida profesional. Hoy, en mis clases y conferencias, de fondo se encuentra ese libro quemado recordándome que si no tengo el máximo interés de los alumnos no voy a ningún lado.

Cuando di mi primera clase, sentí como si alguien me hubiera echado a los leones, y aparte de las semillas de mi padre, en mi inconsciente no disponía de ninguna herramienta para defenderme. Hubiera sido una suerte para mí contar con el libro que el lector tiene ahora entre sus manos. Si lo hubiera leído, no es que me hubiera sentido con armas de defensa ante los depredadores, sino que me hubiera dado cuenta de que esos alumnos no tenían nada de leones.

Como deja claro Francisco Verjano en estas páginas, solo desde el ego se ven leones que nos pueden atacar. Por eso, quitarnos el ego de encima antes de hablar es lo más sabio que podemos hacer. Empezando por reconocer que solo dominamos un trocito minúsculo de ese tema que expondremos. Y es que cualquier tema es infinito porque existen infinitos niveles desde donde analizarlo. Uno de los profesores más admirados que he tenido, no dudaba en decir “no sé” ante nuestras preguntas. Y esa fue otra de sus potentes enseñanzas: la humildad. Así que ese “no sé” lo he importado a mi vida y lo llevo siempre conmigo. Cada día me siento más a gusto cuando lo pronunció, así que cada vez lo digo más. Aunque el “no sé” lo voy alternando con “ni idea” para no resultar repetitiva. No olvidemos que una de las frases de Sócrates,

sabio entre los sabios, que ha sobrevivido con empecinamiento el paso de los siglos es: “sólo sé que no sé nada”. Por algo será.

Estas páginas constituyen un libro que incluye lo esencial. A veces lo esencial resulta tan obvio que lo olvidamos. Como cuando el autor nos indica: “primero diga lo que va a contar, luego dígallo y finalmente diga lo que acaba de decir”. Parece una obviedad, pero ¿cuántas clases o charlas siguen esta breve y útil pauta?

Se pueden definir estas páginas como un útil manual de instrucciones. Un *checklist* para que no nos dejemos ningún detalle fundamental cuando preparemos o realicemos una intervención en público. Y es que la excelencia está en los detalles. Una charla interesante puede dejar de brillar por un PowerPoint abigarrado que nos confunde, por un orador que mira al suelo, o por una estructura que nos hace perder el hilo.

Tengo la suerte de conocer a Francisco Verjano no solo en calidad de amiga y de colega profesional, sino también como alumna. Cursé hace algunos años unas jornadas en las que él era el docente. Sus clases fueron teórico-prácticas. Es decir, después de cada una de sus explicaciones debíamos realizar distintos ejercicios. Tengo un recuerdo muy grato, no solo por lo que aprendí sino por lo bien que me lo pasó. Y es que el aprendizaje auténtico debe ir de la mano de la diversión. Y cuando digo diversión, no me refiero forzosamente a la que tenemos asociada a las carcajadas, sino que estoy hablando de la diversión de las neuronas. No me cabe duda de que este manual ha surgido de su gran experiencia.

En mi caso, me dedico a dar cursos y conferencias porque soy egoísta. Y sospecho que el autor también lo es. Pensamos en nosotros, en lo que queremos aprender porque, como se expone muy bien en esta obra, cuando más se aprende es enseñando. Cuanto más nos apasiona un tema, cuanto más jugo queremos sacarle, cuanto más queremos aprender, mejor son las exposiciones. Y es que coger un tema y tener el reto de explicarlo supone agarrar lo que en un principio es una especie de embrollo mental, cortarlo en pedacitos, poner esas ideas en fila india, y dirigir las hacia una conclusión. Al hacerlo, la mente de uno se aclara y se produce una agradable sensación de victoria interior.

Si el lector también es egoísta, si quiere sentir esa victoria interior, sin duda este libro le ayudará a conseguirlo.

JENNY MOIX QUERALTÓ

Profesora titular de Psicología, Universidad Autónoma de Barcelona

INTRODUCCIÓN

Las negativas frontales a exponer en público, los nerviosismos, las intranquilidades y desvelos antes dar una charla, una conferencia, una presentación, un curso o a dar una clase: ¿quién no ha vivido alguna vez en su vida una situación parecida o conoce a alguien que la haya vivido?

Una vez ofrecí a una compañera de trabajo lo que pensé sería un pequeño regalo. Imaginé que la oportunidad de poder hacer una presentación en público iba a gustarle. Mi sorpresa fue mayúscula cuando se negó en rotundo y me expresó su miedo a exponerse frente a un auditorio. Me recordó algo bastante común, el temor a la mirada de los demás, sobre todo cuando estamos en público. Un hecho frecuente y que pocas veces tratamos como algo técnico, abocando a muchas personas a un sufrimiento innecesario.

Hace tiempo recibí un encargo de la organización para la que trabajaba. Se trataba de crear una larga formación sobre las habilidades comunicativas de un heterogéneo grupo de profesionales compuesto por directivos, sanitarios, administrativos. El reto estaba en construir todo un curso con sus partes teórica, técnicas sobre destrezas, ejercicios, evaluaciones, etc., para impartirlo a personas que iban después a ser docentes y expositores frente a otros. Recopilé y dispuse todo un arsenal de informaciones, libros técnicos sobre pedagogía, psicología social, dinámicas de grupos, técnicas de comunicación, etc. Sin embargo, tenía presente lo que le había pasado a mi compañera y decidí incluir una parte importante sobre lo que podemos llamar “autorregulación afectiva” como parte del temario. Gran parte de ese trabajo lo tiene Vd. hoy en sus manos.

El elemento más importante de la formación es el formador. La multiplicidad temática casi infinita que comprende hoy la formación hace que este principio no pueda generalizarse ni muchísimo menos a todos los ámbitos donde se producen acciones formativas. La evidencia de que el método de la formación es el propio formador es que las diferentes metodologías encuentran su lugar común cuando potencian al mismo formador haciéndolo capaz de ser un vehículo que transmita conocimientos, competencias y actitudes o valores. El formador es capaz de “dar forma” a nuestros anhelos, deseos, propósitos, inquietudes. ¿Quién de nosotros no ha sido en su vida influenciado

por algún formador? ¿Quién no está haciendo cosas en su vida que de alguna manera no hayan sido una influencia positiva de algún formador?

Situarse en una mente que quiera “aprender a aprender” será la estrategia sobre la que asentarán valores imprescindibles para cualquier formador. La preparación, la honestidad, la empatía, la comunicación, el entusiasmo, el humor, la responsabilidad, la autorregulación emocional, entre otros, serán pilares donde la reflexión sobre la propia actividad conducirá hacia un proceso de mejora continua.

El libro es a la vez guía y manual. Manual en cuanto a ser un compendio de técnicas y guía por mostrar un itinerario práctico a seguir para la formación. Nos permite disponer de una obra de consulta sobre recursos, herramientas, métodos, trucos y consejos, para facilitar la formación, la organización de cursos, la docencia, las presentaciones, exposiciones y comunicaciones en público. Sus páginas están bordadas de aportaciones de la psicología, de la pedagogía, de la comunicación profesional, de las artes escénicas, para configurar un dibujo que se concreta como metodología práctica para su aplicación profesional.

Otro objetivo del libro es aportar herramientas de comunicación de ideas y conocimientos para el desarrollo de las competencias profesionales del formador. Ayuda a incorporar aspectos emocionales propios y de los asistentes, a desarrollar una buena capacidad de análisis del comportamiento grupal así como de la autoobservación. También comprende el manejo de los recursos técnicos del entorno.

Como manual, facilita orientar, impartir y dinamizar la formación permitiendo:

- Concebir y diseñar las acciones formativas.
- Dirigir un seminario.
- Organizar y presentar una exposición.
- Organizar y conducir un taller, un curso, una formación.
- Preparar y exponer en congresos, reuniones profesionales, públicas, grupales, de servicios.
- Exponer resultados.
- Presentar y convencer sobre un proyecto.
- Crear impacto comunicativo.

El libro expone CONOCIMIENTOS específicos sobre la formación y el aprendizaje. Centra su atención en las HABILIDADES o COMPE-

TENCIAS entendidas como DESTREZAS, para estructurar y organizar el contenido temático y ganar eficacia en las presentaciones o el manejo de los recursos y medios de apoyo pedagógico. Otro foco de interés son las ACTITUDES como factores de guía y multiplicación de todo los demás, aquello que hace que un formador destaque por encima de otros.

El texto posee un firme carácter pedagógico al reformular la formación como un autoaprendizaje, un aprender haciendo.

Cualquier persona y profesional que por su dedicación, competencia, profesión, rol, que precise en algún momento, de forma ocasional o continua realizar formación para otros, es objetivo de este texto. Así pues, comprendería a las personas que trabajan en la educación como profesores de educación infantil, primaria, secundaria, universitarios; a los comunicadores en general, a los docentes esporádicos, a los consultores, a los profesionales de la Formación Social, de la salud, clínicos, de la formación interpersonal, del coaching, etc.

La formación es como un viaje. De partida, imaginamos y preparamos lo que deseamos hacer, después realizamos el viaje y, al final, cuando ya estamos en casa de nuevo y recordamos que hemos viajado nos damos cuenta de lo que nos ha gustado o no, de lo que hemos hecho mejor o peor; en definitiva, habremos aprendido cosas que aplicaremos en nuevos y próximos viajes. Una y otra son actividades que aprendemos a realizar conforme más la practicamos.

El libro es un viaje y se divide en tres partes o capítulos.

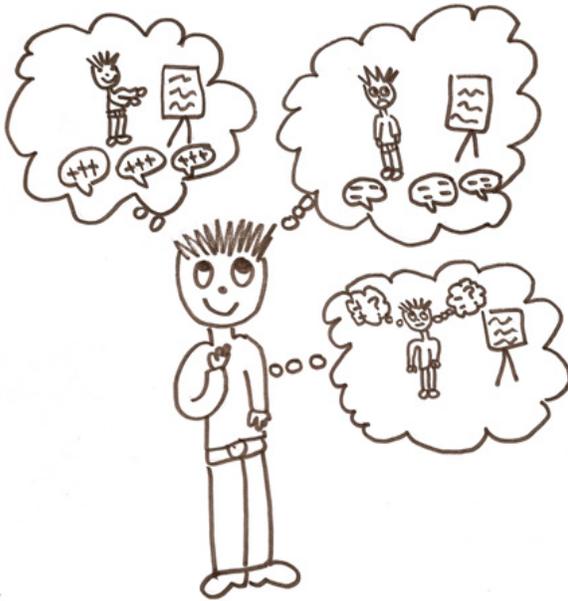
- La Parte I trata del periodo previo a la formación, del “antes de la formación”, sobre cómo diseñar y prepararla. Es la fase preparatoria de todo viaje.
- La Parte II trata del momento en el que estamos impartiendo la formación, es el tiempo del “qué y cómo hacerlo”, del cómo desarrollar esa formación, curso, seminario, taller, jornada, conferencia, exposición, etc. Es el viaje propiamente dicho: ya estamos viajand.
- La Parte III reflexiona sobre la formación que hemos realizado. Es el recuerdo que nos queda del viaje y los conocimientos que se desprenden después de finalizarlo.

En todo libro, al igual que en cualquier viaje, encontraremos cosas útiles y menos útiles. Las que pudiera haber encontrado en este libro, ¿le habrán servido para animarse a viajar de nuevo? Animarle a seguir aprendiendo es su firme propósito.

PARTE



CÓMO PREPARAR LA FORMACIÓN. DISEÑO Y PREPARACIÓN



SUMARIO

- I.1. INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS.
- I.2. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN. DISEÑO DE OBJETIVOS
- I.3. EL DISEÑO DE LA FORMACIÓN
 - I.3.1. Organización y análisis de necesidades
 - I.3.2. El entorno
 - I.3.3. Alumnos
 - I.3.4. El formador
 - I.3.5. Diseñar la estructura del curso
 - I.3.6. Planificación de la formación. Creatividad
- I.4. ESTRUCTURAR LAS ACTIVIDADES
 - I.4.1. Diseñar para el aprendizaje
 - I.4.2. Preparación del material
 - I.4.3. Preparación de los temas
- I.5. DISEÑO DE EJERCICIOS
 - I.5.1. Forma y propósito. El qué y el cómo
 - I.5.2. En cuanto al número de participantes...
 - I.5.3. Diferentes tipos de ejercicios
- I.6. RECURSOS DE APOYO PARA LA FORMACIÓN. CONCEPTOS
 - I.6.1. Uso del Power Point
 - I.6.2. Otros recursos
- I.7. CONTROL DEL TIEMPO

I.1. INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS

La formación académica, reglada o de base, de los estudiantes que luego son profesionales en sus campos de dedicación, acostumbra a primar el currículo “formal”, pero no incide, forma o capacita sobre los procesos y habilidades personales que pueden permitir un camino de transferencia de esos conocimientos y experiencias hacia otros profesionales.

Aprobar exámenes no infiere saber cómo dirigir un equipo de trabajo, cómo impartir una conferencia, como organizar las tareas, etc. Es muy diferente dirigir y organizar la información que dirigir una formación o el trabajo de otras personas. De ahí que quepa considerar las habilidades del formador como capacidades aprensibles. Es muy peligroso “dar por supuesto” habilidades o capacidades en un profesional, pues sin una preparación específica para la tarea correrá el riesgo de frustrarse o desconocer cómo encauzar sus conocimientos, por lo que no será eficaz y se autogenerará creencias de ineficacia.

Una preparación práctica en tareas y habilidades de formación permitirá al profesional desarrollar capacidades latentes, le permitirá trascender su rol habitual, y evolucionará en el sentido de formar parte de la cadena de trans-

misión de experiencias y aprendizajes profesionales y vitales. No solo avanzará para convertirse en un profesional más experto, sino que también se constituirá en un referente y modelo próximo para aquellos individuos de la organización que comienzan su aprendizaje desde el escalón más básico de cualquiera de los roles o funciones.

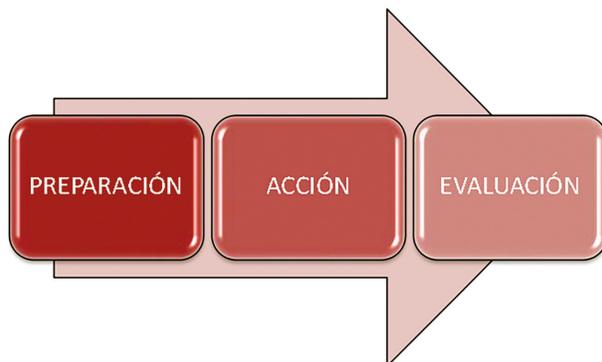


Figura 1.1. Las fases de la Formación.

Conceptos

- *Enseñanza*: transferencia pasiva de la información. El que sabe enseña al que no sabe.
- *Aprendizaje*¹: participación activa entre el experto y el inexperto para incorporar la información.
- *Formación*: asociación entre iguales.

La formación como una asociación entre iguales

La formación es un bucle en el que primero el formador se muestra más activo y los alumnos responden. Después, el formador responde a la reacción de los alumnos y el bucle total hace avanzar la formación. Tanto el monitor como el participante desempeñan su papel en una relación de igualdad.

1. Según el Diccionario de la RAE:

APRENDER: adquirir el conocimiento de alguna cosa por medio del estudio o de la experiencia.

FORMACIÓN. f. Acción y efecto de *formar. . *Forma, figura. Conjunto de rocas o masas minerales que presentan caracteres geológicos y paleontológicos comunes a ellas.

FORMAR. tr. Dar forma a una cosa. *Unir u ordenar varias cosas de manera que formen un todo.

Los alumnos no son recipientes vacíos que el formador omnisciente debe llenar con conocimientos y habilidades. Este modelo es otro residuo de la escuela, aunque mucha gente se comporta como si fuese verdad. Prescindir finalmente de este modelo es un profundo alivio. El formador no ha de llevar la pesada carga de la responsabilidad por el éxito de la formación, ni ha de cargar con toda la culpa si los alumnos no aprenden, como tampoco puede echarles la culpa a los alumnos si «no lo captan». En una asociación funcional entre iguales no cabe hablar de culpa. La formación es una empresa circular y cooperativa, y la función primordial del formador es crear un contexto en el que a la gente le resulte fácil aprender. Cada uno es responsable de su propio aprendizaje.

El formador también aprende. Puede aprender nuevas facetas del material en las que no había pensado o aprender más sobre la manera de exponer un tema. Del mismo modo, quizás aprenda sobre sus propios puntos fuertes y débiles. Si el formador no está aprendiendo, no es probable que los alumnos aprendan tampoco.

Las creencias que tengamos sobre el aprendizaje influirán positiva o negativamente en el bucle de la formación. Creer que todo el mundo tiene o puede crear los recursos que necesita para aprender, y comportarse de acuerdo con ello, es favorecedor. Las creencias actúan como una profecía que se da cumplimiento a sí misma, y crean sutiles expectativas que se transmiten al formador. En las investigaciones sobre la educación llevadas a cabo por Rosenthal y Jacobsen², se dividió a los niños de una clase en dos grupos de igual capacidad. A continuación, se hizo creer a los maestros que los niños del primer grupo eran más inteligentes que los del segundo y, en consecuencia, era de esperar que destacaran. El resultado fue que el primer grupo presentó realmente mejor rendimiento que el segundo. Esto se conoce como «efecto Pigmalión», y se ha puesto de relieve en diversos estudios sobre la empresa, la política y la medicina. Las creencias y expectativas pueden influir sobre el bucle de aprendizaje en cualquier sentido. Creer que las personas tienen una gran facilidad para aprender bien favorece que sea así.

Aún teniendo en cuenta que a la mayoría de los cursos y seminarios se asiste por voluntad propia y que el grupo está motivado, el formador necesita conquistar y mantener el interés de los alumnos. El grupo querrá un material que sea adecuado y significativo, y recurrirá a algún conocimiento ya existente para edificar sobre él la formación. El grupo querrá además que la

2. Teachers' Expectancies: Determinants of Pupils' IQ Gains», en *Psychological Reports*, 19 (1), pp. 115-118).

formación sea divertida. En el contexto de la formación, la diversión es uno de los elementos más difíciles de acotar.

El diseño de la formación debe mantener a los alumnos en un buen estado de aprendizaje, en el que las diferencias individuales puedan ser un recurso.

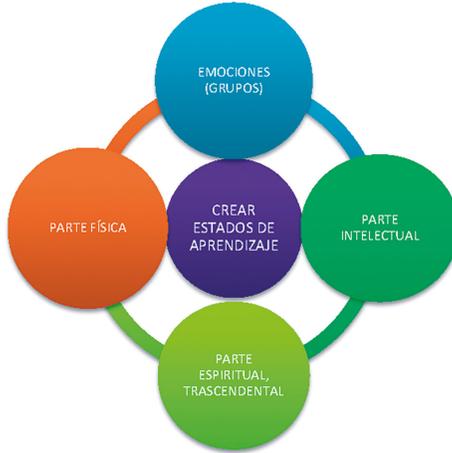


Figura 1.2. Diseño de la Formación.

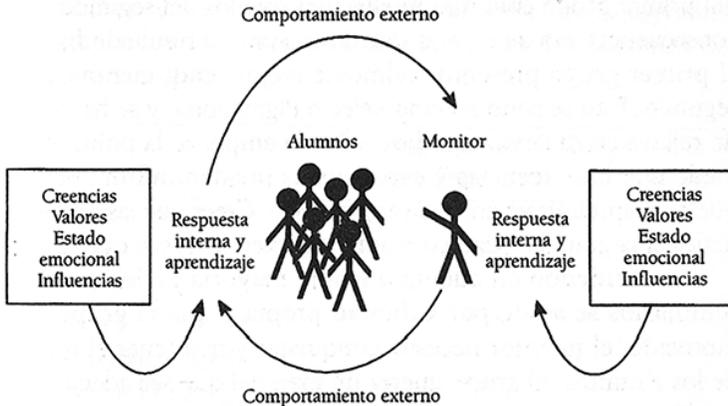


Figura 1.3. Tomado de PNL para Formadores (Véase referencias en Bibliografía).

El diseño de la formación puede afectar a las personas en cuatro planos: físico, emocional, intelectual, espiritual.

- La formación es una asociación en pie de igualdad entre formador y alumno, y crea un bucle de influencia mutua: aprenden tanto el formador como los alumnos.
- Los alumnos no son recipientes vacíos en una asociación entre iguales.
- No existe la culpa, cada uno es responsable de su propio aprendizaje.
- Las creencias influyen poderosamente en el bucle de aprendizaje. Actúe como si los alumnos tuvieran todos los recursos que necesitan para aprender bien. Busque maneras de hacer que la formación sea divertida.

¿Cómo nos situamos como formadores?

Si la formación es cara, ¿se ha preguntado alguna vez cuánto puede serlo la ignorancia?

Existen diferentes tipologías de formadores. Desde docentes esporádicos, hasta personas que se dedican profesionalmente a la formación, como los consultores, docentes, etc.

La principal definición de formador en nuestro contexto compete a las personas que tiene una actividad principal pero que de tanto en tanto, y por motivos profesionales, actúan como formadores. Otra buena definición de formador sería la de aquella persona en perpetuo proceso de aprendizaje.

El perfil ideal del formador sería una persona:

- Experta en los contenidos.
- Con conocimientos docentes.
- Con experiencia como docente.
- Con habilidades comunicativas.

Para Vd., la formación... ¿Es algo que Vd. hace? ¿Se concibe a sí mismo como formador? Responder a estas preguntas nos puede abrir muchas puertas de reflexión que nos orientarán sobre nuestras creencias.

CREENCIAS Y VALORES. La formación es algo más profundo que lo que usted hace y dónde lo hace. Sus creencias y valores como formador afectarán a lo que ocurra. Para ofrecer su mejor rendimiento, necesita que sus objetivos de formación estén en sintonía con sus valores y creencias. Las creencias positivas le capacitan. Las creencias limitadoras lo limitan. Los valores son aquello que es importante para usted. Constituyen nuestros porqués en la vida y nos dan direccionalidad en nuestros actos. Las creencias son muy poderosas por su tendencia a volverse verdaderas. Si cambiamos

una creencia cambiará buena parte del comportamiento. Si solo se cambia un aspecto del comportamiento, es poco probable que cambie nada más. Algunas creencias pueden ser entendidas como pensamientos profundos que pueden ser poderosas para actuar como formadores (*EMPOWERMENT*). Varias de estas creencias que nos interesa adoptar para mejorar nuestro rol como formadores son:

- No existen fracasos, solo información útil.
- Todas las personas tienen los recursos que necesitan.
- El significado de la comunicación es la respuesta que obtiene.
- Todo comportamiento tiene una intención positiva.
- Si una formación se desencamina considerablemente siempre puedo hallar forma de volver a encaminarla y aprender mucho mientras lo hago.

RESUMEN

Actitudes y valores

Creencias útiles para el formador:

- Permiten el *empowerment*, la autoafirmación.
- Pensar en la finalidad sobre lo que estamos haciendo.
- Reflexionar si existe una “alineación” con la propia misión y visión.

1.2. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN. DISEÑO DE OBJETIVOS

Al igual que cuando ascendemos por una escalera lo hacemos peldaño a peldaño, diseñar una formación debe conducirnos en un primer lugar a evaluar y pensar sobre los objetivos que esta habrá de cubrir. No será lo mismo construir un curso para la formación teórica sobre conocimientos de unos trabajadores, que el mismo curso para formarlos en habilidades prácticas para disponer de herramientas con las que afrontar problemas que puedan encontrarse. Imaginemos un ejemplo: un grupo de agentes rurales que se van a dedicar al cuidado y vigilancia forestal. Estos deberán disponer de unos conocimientos teóricos previos, formarse en actitudes y valores sobre el respeto y el cuidado y conservación del medio natural, y disponer de las habilidades para afrontar este cuidado y preservación del medio. Tampoco será lo mismo impartir un taller o curso sobre liderazgo en el que se faciliten modelos teóricos que habilitar y formar en valores a un grupo de directivos a la vez

que se asume un trabajo de seguimiento continuo alineado en el desarrollo de una organización.

Por todo lo anterior es muy importante establecer los objetivos del curso en primer lugar y, en segundo lugar, establecer un orden de prioridades para ordenarlos.

PARA UN BUEN DISEÑO DE LOS OBJETIVOS, estos han de construirse siguiendo la siguiente estrategia:

1. *Los objetivos han de enunciarse en positivo.* Los objetivos finales han de formularse con enunciados del tipo: “El alumno debe aprender a...” Por ejemplo: “El alumno deberá aprender a distinguir entre preguntas abiertas y cerradas”. Los objetivos a alcanzar deben ser conductas observables para el observador.
2. *Que los objetivos sean dependientes del formador.* Los objetivos deben ser dependientes directamente del formador. No vale decir “si los alumnos hacen..., esto..., entonces yo haré...” El enunciado adecuado habrá de apuntar a
 - Los alumnos harán...
 - Los alumnos realizarán...
 - Etc.
3. *Especificar*
 - Quién ha de hacer qué...
 - Qué es lo que se ha de realizar o aprender...
 - Cuándo se ha de hacer...
 - Dónde se debe realizar..., ¿en casa?, ¿en clase?, ¿en un ejercicio?, ¿en el trabajo?
 - Durante cuánto tiempo deberá hacerse...
4. *Deben existir indicadores comportamentales.* Los objetivos han de ser mensurables desde el comportamiento.
5. *Se han de disponer los recursos adecuados.* Para poder posibilitar la formación habrá de recurrirse a las propias habilidades, grabaciones, CD, libros, colegios, materiales, aulas, otros cursos, etc.
6. *Ha de hacerse una “verificación de utilidad”.* También habrá de realizarse una prueba sobre la utilidad práctica de la formación a la que llamaremos “verificación de utilidad”. Puede ser del tipo, ¿qué va a aportar este aprendizaje a esta persona?

I.3. DISEÑO DE LA FORMACIÓN

La FORMACIÓN puede estar dirigida hacia:	
Área de la Formación	Entendida como...
CONOCIMIENTOS	La aprehensión intelectual de un objeto. Es decir, comprender intelectual o racionalmente una idea, concepto, diferencias, relaciones sobre la ciencia o el arte y las humanidades.
HABILIDADES	Entendidas como la maestría o pericia para hacer una tarea.
ACTITUDES O VALORES	Entendido como esquemas de comportamiento o disposición para actuar y evaluar de una forma determinada más que en otra.

Para podernos situar mejor en la formación que vamos a realizar, podemos conceptualizar varios elementos que atañen al DISEÑO DE LA FORMACIÓN. Para diseccionar el proceso formativo, conceptualizaremos a la organización que encarga la formación como un elemento central, y en los vértices de un hipotético triángulo se situarán el entorno, los asistentes o alumnos y el propio formador.

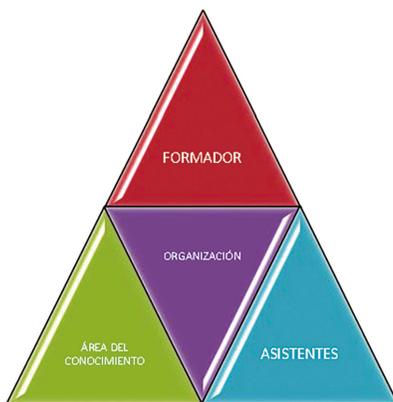


Figura 1.4. Triángulo de la Formación.

Conocer la organización para la que vamos a realizar la formación es un paso previo que no permite ajustar de una manera adecuada nuestro trabajo

con los participantes, pudiendo hacer un sondeo sobre las necesidades o demandas que se perciben y se reciben.

1.3.1. Organización y análisis de necesidades

Para poder acoplar la formación tanto a las necesidades de los alumnos como a las de la organización que hace el encargo formativo, será muy útil realizar un ANÁLISIS DE NECESIDADES. Este consiste en hacer un estudio previo sobre la formación, los alumnos y sus necesidades, y las propias necesidades de la organización.

Pensar desde el punto de vista del público. ¿Qué es lo que yo quiero de esto? Conocer al público: quiénes son, edad, sexo, cargos, nacionalidad, funciones, aficiones, cómo me perciben, cuánto saben sobre el tema, relación que yo tengo con ellos, razones para venir al curso, que es lo que desean hacer, de qué modo les va a beneficiar.

Aunque algunas preguntas no pueden ser contestadas, solo pensar sobre ellas nos puede dar base para considerar el tema desde diferentes puntos de vista.

Convertir las necesidades de la audiencia en el elemento axial del curso desde su inicio nos dará grandes beneficios.

Generaremos posibles preguntas (imaginadas) que los asistentes pueden plantearse y seremos capaces de contestarlas por anticipado.

Como idea general, adjunto una sencilla encuesta sobre el análisis de necesidades realizada en un curso para Formador de formadores y que, a modo orientativo, da una idea sobre como el formador puede apuntar sus propias necesidades y requerimientos.

Encuesta sobre el análisis de necesidades. Curso de Formación de formadores

Estas pocas preguntas están planteadas a fin de poder delimitar lo mejor posible las áreas de interés en función de los asistentes al curso de "Formación de formadores", por lo que os será de gran ayuda conocer tu opinión y necesidades.

1. ¿En qué trabajas? ¿Qué posición tienes.
2. ¿Tienes ya alguna experiencia previa en formación, aunque esta no sea propiamente en tu profesión? De ser tu respuesta afirmativa, podrás explicarla brevemente (regularidad con la que das clases, años que llevas haciéndolo, etc.).

**Encuesta sobre el análisis de necesidades.
Curso de Formación de formadores**

3. ¿Cómo percibes la formación y el aprendizaje? ¿Qué opinión tienen sobre el tema?
4. ¿De qué modo te podrá beneficiar el curso?
5. ¿Cómo vas a poder emplear la información en tu trabajo?
6. ¿Qué expectativas tienen sobre el curso?
7. ¿Cuánto sabes sobre el tema de formación?
8. ¿Qué deseas conocer en concreto?

Gracias por tu colaboración

1.3.2. Entorno

*El cerebro solo puede asimilar lo que el
trasero puede soportar.*
(ANÓNIMO)

Los aspectos prácticos de la formación y la mayor o menor adecuación del entorno en el que se llevará a cabo son importantes para proporcionar al formador y a los alumnos una base segura. La disposición de la sala, las instalaciones para la comodidad del formador y de los participantes, el equipo y los materiales que se vaya a utilizar se deben comprobar por adelantado.

- El entorno de la formación es importante y debe favorecer el mejor estado de aprendizaje de todos los presentes.
- Tome el entorno que tiene, organícelo de la mejor manera posible y exprese con claridad lo que resulta inaceptable o deba mejorarse.
- Tenga en cuenta los problemas de acceso universal.
- Examine la sala y verifique los siguientes puntos: espacio suficiente, buena iluminación y acústica, calefacción y ventilación adecuada, disposición y comodidad de los asientos.
- Antes del curso, repase su lista de verificación de la sala y los materiales de la formación.

En la mayor parte de ocasiones que imparto una formación por primera vez, tanto yo como mis compañeros preferimos desplazarnos al lugar donde

la realizaremos. Pasearnos por la sala, movernos, conocer la facilidad para llegar hasta allí, para aparcar si se va en coche, comprobar la sonoridad, etc.; nos ayudan a situarnos en un marco de familiaridad que luego nos facilitará el trabajo.

1.3.3. Alumnos

Tendrá usted que informarse sobre las personas que asistirán a la formación y sus necesidades. Sería ideal que conociera Vd. antes alguno de los asistentes a la formación, pues seguro que podría proporcionarle datos de valor para orientar todavía más su trabajo.

Imaginar ¿qué sentirán los alumnos?, ¿qué traerán consigo a la formación?, ¿se conocen entre sí?, ¿cuál es su grado de motivación?, ¿en qué nivel se sitúan sus habilidades?, ¿cuáles son sus expectativas?, también puede ayudarle a situarse en un plano más práctico.

Sin duda tendrán expectativas y objetivos, algunos de los cuales serán conscientes y de otros no. Querrán obtener conocimientos y habilidades útiles de un modo placentero. Puede que acudan por decisión propia o, en el peor de los casos, por obligación. Puede que estén muy motivados o que acudan influidos por una baja moral en el lugar de trabajo. Sea cual fuere el caso, piense que nadie acude a una sala de formación con el propósito de pasar un mal rato.

1.3.4. El formador

El formador precisa:

1. Disponer de *conocimientos básicos o especializados*.
2. Gestionar el *tiempo*.
3. Gestionar el *aprendizaje*.

Disponer de *conocimientos básicos o especializados*.

Conocimientos básicos

El formador ha de conocer y dominar la materia sobre la que va a formar a sus alumnos. Solo por el hecho de diseñar, planificar, y preparar una materia, el formador va a disponer, por lo general, de unos conocimientos más extensos que los asistentes a la formación. Nunca estará de más leer, informarse, profundizar y pedir asesoramiento tanto sobre la materia como

sobre la metodología para impartirla a otros compañeros que se dediquen a la formación.

El formador se forma formando a otras personas, y siendo a su vez supervisado por otros formadores con mayor experiencia que él.

Gestionar el TIEMPO

Hay tres partes o “actos” de una formación, de un curso, de un taller, de una sesión:

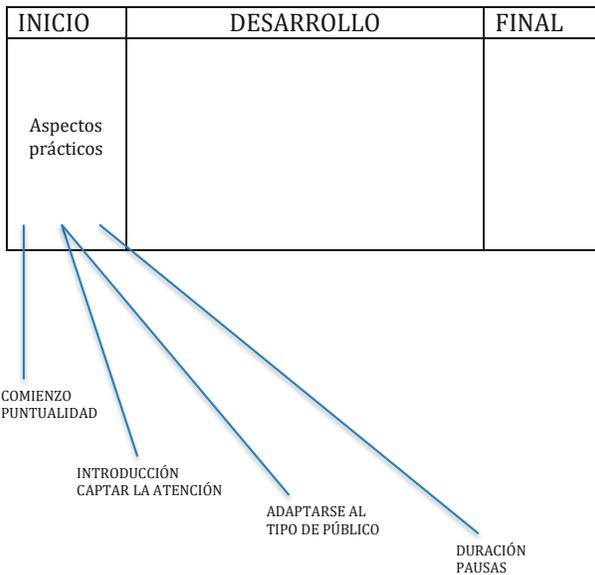


Figura 1.5. Partes de una formación.

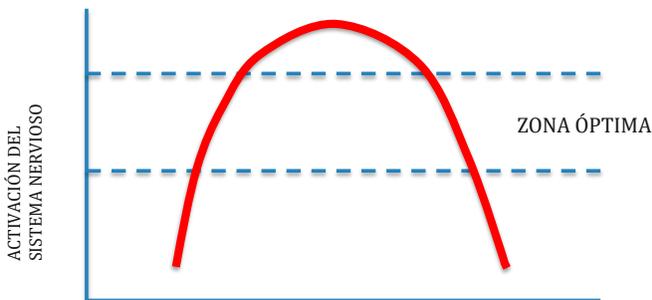


Figura 1.6. Curva de aprendizaje.

Existe un nivel de activación del sistema nervioso que favorece el aprendizaje. Si estamos demasiado relajados, acabamos por dormirnos; si, en cambio, estamos demasiado excitados, no retendremos nada (aunque podríamos pasarlo muy bien). Hay, podemos llamarlo de esta manera, un nivel de “alerta interesado” en el que sí vamos a grabar bien la información.

Este tema se desarrolla cuando se exponen las habilidades del formador

En otro aparte, conocer la manera de aprender que tiene el ser humano también nos va a enseñar a manejarnos. Para ello, diferenciaré...

Gestionar el APRENDIZAJE

- *El aprendizaje inconsciente:* mientras lee esta parte, tenga presente que las personas aprenden de dos maneras muy distintas: consciente e inconscientemente. La atención consciente de sus alumnos se concentrará principalmente en comprender el material, pero en un plano inconsciente estarán procesando muchas cosas más. Una de las habilidades de la formación consiste en procurar que las partes importantes se procesen de un modo inconsciente.

Algunos formadores llegan al extremo de afirmar que la formación consiste en entretener a la mente consciente y enseñar a la inconsciente. Esto puede ser válido a veces y no en todos los tipos de formación, será diferente cuando la formación se realice en torno a los conocimientos teóricos, las habilidades o las actitudes. Cuando la formación imparte habilidades, por ejemplo, un exceso de pensamiento y análisis puede estorbar el aprendizaje por la acción. Es mucho mejor una formación en la que los alumnos adquieren la capacidad de poner en práctica las habilidades, aunque no tengan del todo claras las razones, que una formación en la que se marchan sin ser capaces de poner en práctica las habilidades, aunque las entiendan bien. Ese es el riesgo que conlleva dirigir excesivamente la enseñanza a la mente consciente. Los alumnos se llevarán conocimientos sobre el material, pero no serán muy competentes para hacer nada con él. Sea como fuere, los alumnos aprenderán de modo inconsciente durante toda la formación. Las únicas cuestiones son: «¿qué están aprendiendo?» y «¿forma parte de los objetivos comunes del curso?».

- *Añadir opciones:* no existe una manera «correcta» de llevar una formación, y en esta sección encontrará muchas ideas distintas. Mi intención es proporcionarle más opciones respecto a lo que usted hace. Utilícelas si las encuentra útiles, perfecciónelas si no funcionan para usted, y ge-

nere las suyas propias. La formación, como la lectura de un libro, se desarrolla a lo largo del tiempo, y por tanto debe seguir alguna secuencia. Las piezas de la formación encajan para formar un todo que es más que la suma de sus partes, tal como las piezas de un rompecabezas componen una imagen que no puede predecirse a partir de una sola pieza.

Habilidades de presentación. Puntos clave. Sintonía. Diferentes públicos

Las habilidades clave del formador para la formación. Hay seis habilidades de formación fundamentales que están estrechamente relacionadas:

1. Realizar una descripción múltiple de la formación: puntos de vista cambiantes³.
2. Crear y mantener la sintonía con el grupo.
3. Congruencia personal, el arte de transmitir mensajes coherentes.
4. Establecer continuamente objetivos y seguirles la pista.
5. Mantener su propio estado de plenitud de recursos.
6. Crear en los participantes estados de aprendizaje en plenitud de recursos.

Crear sintonía con el grupo

Construya sintonía de grupo desde el momento en que entra en la sala. Para ello, lo más fácil es comenzar explicando una experiencia positiva, una anécdota entretenida o un comentario humorístico. Haga que se rían todos juntos. Entonces puede usted anclar ese estado positivo por medio de una palabra o un gesto y regresar a él más tarde si lo desea. Es bueno establecer contacto visual con cada miembro del grupo en los primeros cinco minutos, aunque ya haya hablado con ellos antes de empezar.

Asimismo, tiene usted que compartir las expectativas, creencias y valores del grupo. La clase de grupo que tenga determinará en gran medida lo que usted haga. Un grupo de ejecutivos de empresa será muy distinto a otro de terapeutas o maestros. Con algunos grupos, quizá necesite establecer de antemano su credibilidad mediante una referencia a sus trabajos publicados o a una experiencia anterior cuidadosamente elegida.

3. Descripción múltiple/puntos de vista cambiantes: tratar de ponerse en la mente del asistente a la formación, del crítico a la misma, en su propio lugar, etc. Cuantos más puntos de vista diferentes obtengamos, mejor y más rica será la formación.

Una cosa que acostumbro a realizar es llegar con tiempo al lugar donde voy a impartir la formación, para así permitirme organizar o montar con tiempo toda la documentación y poner en marcha los aparatos que vaya a utilizar. También puedo, de esta manera, establecer contacto con aquellos asistentes que acostumbran a venir con tiempo, conocer sus nombres, dónde trabajan, lo que hacen, cómo me han conocido, qué expectativas tienen, etc.

Tratar con diferentes públicos

- *El público experto:* a veces dará usted formación a un público de expertos, y a veces a un público que meramente se cree experto. En tales casos quizá deba usted andarse con cuidado para eludir el riesgo de una respuesta como: «¡Ah, sí! ¡A ver si puede enseñarme algo a mí!».

Empiece a compartir diciendo: «Me gustaría recordarles que todos ustedes saben mucho más que yo acerca de su trabajo. Mi función consiste en ofrecerles enfoques y habilidades adicionales que quizá les ayuden a obtener resultados aún mejores, si están dispuestos a ensayarlos».

- *El público reacio:* comenzar con un reconocimiento hacia aquellos que se han podido sentir obligados a venir porque su organización se lo ha indicado. Se desactivan muchas hostilidades.

Es probable que las personas que mayores desafíos presentan para trabajar con ellas sean las que acuden por obligación, las que han recibido la orden de asistir. En estos casos, podría usted empezar diciendo algo así como: «Algunos de ustedes están aquí porque quieren y algunos porque les han dicho que vengan. Yo también me he visto en este caso y sé que no resulta agradable, y me fue bastante difícil sacar algo de valor de la experiencia. Me gustaría que el tiempo que vamos a pasar juntos les resultara tan útil como sea posible y les agradecería que me ayudaran a pensar en la mejor manera de aprovechar al máximo este seminario».

- *Las diferentes culturas:* está también la cuestión de las diferencias culturales. Es evidente que la formación en distintos países requerirá distintos enfoques. Estados Unidos, Inglaterra y Francia, por ejemplo, tienen grandes diferencias culturales.

1.3.5. Diseñar la estructura del curso

Estructurar en tres partes

Una presentación puede estructurarse como una obra de teatro clásico, que siempre consiste en tres partes; un inicio, una parte central y un final. Desde los tiempos de Aristóteles, que defendió esta estructura en su obra *Poética* hace dos mil años, se ha utilizado con éxito y aún hoy es irrefutable.

Puede que incluso conozca la típica frase sobre cómo hacer una presentación, una frase que hace muchos años dijo un cura escocés: «Primero diga lo que va a contar, luego dígalo y finalmente diga lo que acaba de decir».

INICIO	PARTE CENTRAL	FINAL
Presentación	Desarrollo	Resolución

1.3.6. Planificación de la formación. Creatividad

*Si el desierto no se puede regar con agua,
entonces riégalo con ideas.*

En este libro se ofrecen y exponen estrategias y sistemas de trabajo que constituyen para este autor una metodología de trabajo que le gusta por afinidad. No quiere este hecho decir que sean estos los mejores sistemas, sino tan solo que son los que utilizo. Estas técnicas se plantean para recopilar, crear, ordenar y procesar la información y documentación. Son métodos que procuran dar rienda suelta a la creatividad y a la planificación subsiguiente, canalizando el potencial inherente al formador.

A la hora de establecer planes de trabajo para construir la formación, podemos bien seguir nuestras rutinas o hábitos como formadores si ya nos han estado funcionando con éxito, o bien—y esta posibilidad no descarta a la anterior, sino que la complementa— optar por desarrollar la creatividad con otras técnicas. Incluso puedo sugerir tratar de ser creativo sobre la base de nuestra experiencia anterior, ya que nos permite y obliga a revisar el trabajo y nos impide estancarnos. A veces, también el éxito puede crear un hábito que nos impida abrirnos y acabar por repetirnos.

Creatividad

Definiremos la creatividad como aquella capacidad para crear nuevos productos (materiales, conceptuales) partiendo de productos ya preexistentes. Diciéndolo de otra manera, generar algo nuevo partiendo de lo conocido.

Hace unos años, una importante compañía petrolera comprendió por fin que lo que le proporcionaría una ventaja competitiva era la creatividad de su personal antes que la tecnología utilizada, que a fin de cuentas podía ser adquirida, y lo era, por sus competidores en el mercado. La empresa contrató a un equipo de psicólogos para que determinara la diferencia entre sus ingenieros más creativos y los que no lo eran tanto. En esencia, se trataba de un proyecto de modelado. La empresa esperaba que, cuando se supiera qué diferenciaba a los creativos de los no creativos, se podría enseñar a todos los ingenieros a ser creativos.

Los psicólogos se pasaron tres meses en la empresa con una batería de cuestionarios, observando a los ingenieros en su trabajo y haciéndoles preguntas. La principal diferencia que encontraron entre los dos grupos sorprendió a todo el mundo. Era muy sencilla: las personas creativas se creían creativas, y las menos creativas creían que no eran creativas. La creatividad pocas veces tiene que ver con el hallazgo de una diferencia enorme, sino con advertir y combinar varias ideas pequeñas. Es usted creativo cuando empieza a permitir que su mente combine muchos hechos, ideas y procesos distintos. Cuanto menor sea el número de limitaciones que le impone usted al proceso, tanto mejor.

En el caso de una formación, es posible que usted tenga ya elaborados diseños que funcionan bien, y quizá desee experimentar con ellos y modificarlos para no quedarse estancado.

Su creatividad depende en gran medida de lo creativo que usted crea ser.

Estrategia Disney

La estrategia Disney es una buena estrategia de planificación para dar clases a un grupo, y posee muchas piezas distintas y complementarias. Utiliza los tres sistemas de representación principales: el *soñador* por lo general trabaja principalmente con imágenes mentales, el *realista* basa sus planes de acción en sensaciones corporales, y el *crítico* tiende a utilizar el diálogo interno. Tanto si emplea esta estrategia para usted mismo como para un grupo, asegúrese de que cada una de las tres posiciones tenga una fisiología clara que no resulte afectada por las otras dos. La utilización de tres lugares distintos ayuda

a distinguir las tres con claridad. El soñador, el realista y el crítico tendrán distinta postura corporal, distinta manera de respirar y distintos ademanes. En un grupo quizá necesite usted un observador que contemple a la persona que realiza el ejercicio e intervenga si ve la misma fisiología en dos posiciones distintas.

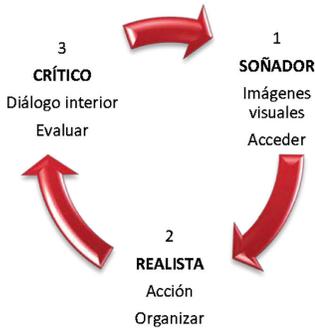


Figura 1.7. Estrategia Disney.

La técnica consiste en situar en el suelo, en posiciones separadas, tres papeles en los que consten escritas las palabras **CRÍTICO**, **SOÑADOR**, **REALISTA**. Sitúese sobre cada uno de esos papeles y trate de experimentar, de sentirse y pensar tal y como la haría una persona de esas características. Sea en primer lugar soñador y sueñe a lo grande con su proyecto, con su formación. Después, ¿qué críticas haría a sus ideas un tipo “crítico”? y por último, ¿cómo materializaría el proyecto un tipo “práctico”? Anote en una hoja todas las cosas que le vayan acudiendo a la mente. Cambie el orden del recorrido si así lo desea. Los resultados pueden ser sorprendentes, ya lo verá

En resumen:

- La estrategia Disney proporciona un método para diseñar el diseño.
- El soñador concibe ideas.
- El realista piensa en la manera de ponerlas en práctica.
- El crítico advierte cómo pueden mejorarse.
- Estas funciones dan mejor resultado cuando se las mantiene separadas entre sí.
- Diseñe con un amigo o colega para crear sinergias.

Mapas mentales

Es una técnica de uso de mapas conceptuales. Los mapas mentales son una estrategia creativa de Toni Buzan, y son una bonita y práctica manera de aprovechar la habitualmente desordenada forma en la que dispone nuestra mente la génesis y asociación de ideas y conceptos. Nos permiten plasmar en un sistema visual (ver) ideas y las relaciones que se producen entre ellas (asociaciones mentales).

Se trata de aprovechar la propia “naturalidad” de la naturaleza y de nuestro cerebro para trabajar con las ideas y su posterior desarrollo como estructura organizada. Es aprovechar las características del pensamiento “radial”, que funciona por asociación (ilógica, o mejor, con otra “lógica”).

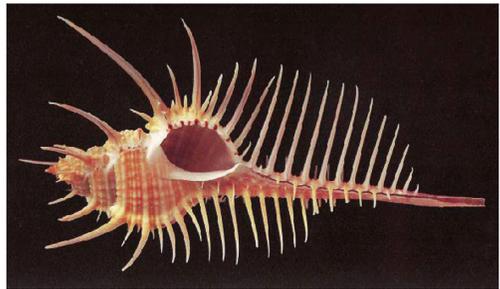
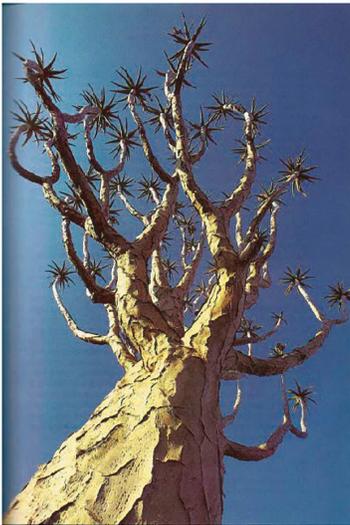


Figura 1.8. Mapas mentales.



Figura 1.9. Mapa mental sobre la felicidad.