

Guía
práctica

formador/a



UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO / CÁMARA DE LOS OFICIOS

Cámara de Comercio e Industria de Burgos
C/. San Carlos, 1 / 09003 BURGOS
Tel. 947 257 420 / Fax 947 263 626

upd@camaraburgos.com
www.camaraburgos.com/upd

Dep. legal: Imprenta Santos

Introducción	5
Programa de ET / CO / TE	7
¿QUÉ SON?	9
¿CUÁL ES SU OBJETIVO?	9
¿QUÉ PROGRAMAS EXISTEN EN LA ACTUALIDAD?	9
¿QUIÉNES SON SUS BENEFICIARIOS?	9
LAS UNIDADES DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO (UPD's)	10
NORMATIVA	11
Funcionamiento de los proyectos de ET/CO/TE	13
COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE UNA ET/CO/TE	15
FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS ET/CO/TE	18
La programación	21
ELEMENTOS DE LA PROGRAMACIÓN	24
EFICACIA DEL FORMADOR/A	32

La comunicación 35

EL ACTO DE COMUNICACIÓN	37
BARRERAS Y FACILITADORES	38
LA COMUNICACIÓN NO VERBAL	39
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	40

La motivación 45

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN	48
------------------------	----

Resolución de conflictos 51

EL CONFLICTO	53
LA COMUNICACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	59
LAS SOLUCIONES	61
LOS ROLES	68

Introducción

El presente manual intenta ser una guía práctica destinada a los formadores/as del programa de Escuelas Taller, Casas de Oficios y Talleres de Empleo (ET/CO/TE), es decir, a los monitores/as y también directores/as que desempeñan esta función, pero está especialmente dirigido a aquellos/as que se incorporan al programa por vez primera.

El perfil del monitor/a tanto de Taller de Empleo (T.E.) como de Escuela Taller (E.T.) es el de un profesional con amplia experiencia, experto en su campo de especialidad, pero con una insuficiente formación pedagógica, y en muchos casos lo mismo ocurre con el director/a del programa.

Lo habitual es que este profesional sea muy competente en su profesión, con una experiencia avalada por años de trabajo, e incluso puede que haya tenido a cargo algún aprendiz al que formar en alguna ocasión.

Pero el nuevo reto es algo completamente diferente a lo vivido o experimentado hasta ahora. El monitor/a y/o director/a deberá enfrentarse a la tarea de formar a un grupo de personas inexpertas en la materia, y en muchos casos con riesgo de exclusión social.

Esto plantea dos problemas para el "formador/a novato":

- por una parte enfrentarse a un grupo de personas: esto genera siempre ansiedad y temor. No es lo mismo formar de uno en uno, que a varios a la vez.
- por otra parte el perfil de los/as candidatos/as: en muchos casos estas personas no están acostumbradas a seguir órdenes, hace mucho que no trabajan o que no reciben ningún tipo de formación, carecen de habilidades sociales y/o personales.



Con este manual lo que se va a intentar es dar unas nociones básicas orientadas a los nuevos monitores/as y directores/as que se incorporan en una E.T. o T.E. sobre; qué son por normativa estos proyectos, cuáles son sus funciones como formadores/as y cómo comportarse ante los alumnos/as.

De esta forma, se convierte en un instrumento puesto al servicio de los profesionales que participan en este programa en la provincia de Burgos, donde podrán encontrar numerosos recursos que pueden ayudarles a desempeñar su valiosa labor docente para la inserción socio-laboral de nuestra población desempleada, así como, a reducir la ansiedad que supone enfrentarse a un nuevo reto disponiendo de información suficiente acerca de las nuevas funciones y responsabilidades que esto supone.



Programa de
ET / CO / TE



¿Qué son?

Programas mixtos de formación y empleo, gestionados por el Servicio Público de Empleo en Castilla y León (EcyL), financiados por el Fondo Social Europeo y promovidos por una Entidad Promotora (entidades sin ánimo de lucro, que deberán ser competentes para la ejecución de las correspondientes obras y servicios y disponer de la capacidad técnica y de gestión suficientes; tales como Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos, Fundaciones sin ánimo de lucro...).

¿Cuál es su objetivo?

El objetivo fundamental de estos programas de formación y empleo es la **inserción laboral** de los/as participantes a través de su cualificación profesional y su experiencia laboral.

¿Qué programas existen en la actualidad?

Hay tres tipos de programas, englobados en dos grupos:

- Escuelas Taller (E.T.) y Casas de Oficios (C.O.)
- Talleres de Empleo (T.E.)

¿Quiénes son sus beneficiarios?

Escuelas Taller y Casas de Oficios

- Programas dirigidos a jóvenes desempleados menores de 25 años inscritos en el Servicio Público de Empleo.
- La duración de las primeras es mínimo de un año y máximo de dos, mientras que las segundas es de sólo un año.
- Ambas tienen una etapa inicial de formación teórica de seis meses, siendo el resto de formación en alternancia con el trabajo.



- Se les denomina "Alumnos/as-trabajadores/as" al realizar la primera etapa de teoría y las siguientes con un contrato para la formación.

Talleres de Empleo

- Programas dirigidos a desempleados/as de 25 años ó más con especiales dificultades de inserción laboral inscritos en el Servicio Público de Empleo.
- Su duración es de seis a doce meses.
- Se les denomina "Trabajadores/as-participantes" porque desde un inicio tienen un contrato para la formación, es decir, alternan formación y práctica profesional desde el principio.

Tanto unos como otros, podrán ser promovidos por órganos, organismos autónomos y otros entes públicos de la administración General del Estado, y de la Comunidad Autónoma de Castilla y León; Entidades Locales, sus organismos autónomos, y entidades con competencias en materia de promoción de empleo. Dependientes o asimiladas a las mismas, cuya titularidad corresponda íntegramente a dichas entidades locales; Consorcios; Asociaciones, Fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro.

Las Unidades de Promoción y Desarrollo (UPD's)

Se configuran como módulos que colaboran en la preparación, acompañamiento y evaluación de los proyectos de ET/CO/TE, descubriendo las potencialidades de desarrollo y empleo de su territorio, elaborando planes integrales de intervención de las ET/CO/TE y proyectos de desarrollo, fomentando, bien directamente ó en colaboración con el Servicio Público de Empleo y las Entidades Promotoras, la inserción laboral de los participantes en dichos proyectos.

En la provincia de Burgos existe la **UPD: "Cámara de los Oficios"**, promovida por la Cámara de Comercio e Industria de Burgos y sita en la calle San Carlos 1. Tel: 947 257 420. Fax: 947 263 626. Mail: upd@camaraburgos.com • www.camaraburgos/upd

Aquí podrás acudir siempre que lo necesites tanto para asesoramiento, formación y orientación, como para aportar tus propias ideas, críticas, o detección de necesidades propias del alumnado...

Normativa

NORMATIVA REGULADORA DEL PROGRAMA

NORMATIVA AUTONÓMICA

- Orden EYE/749/2004 de 10 de mayo (BOCYL nº 100 de 27 de mayo), por la que se establece el procedimiento de gestión y de la concesión de ayudas y subvenciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo para el Programa de Escuelas Taller, Casas de Oficios, Unidades de Promoción y Desarrollo y de Talleres de Empleo
- Resolución de 3 de mayo de 2002 de la Dirección General de Empleo y Formación (BOCYL nº 98 de 23 de mayo) sobre publicidad del Programa de Escuelas Taller, Casas de Oficios, Unidades de Promoción y Desarrollo y Talleres de Empleo.

NORMATIVA ESTATAL

- Orden de 14 de noviembre de 2001 (BOE nº 279 de 21 de noviembre) por la que se regulan el programa de Escuelas Taller y Casas de Oficios y las Unidades de Promoción y Desarrollo y se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones públicas a dichos programas.
- Corrección de errores de la Orden de 14 de noviembre de 2001 (BOE nº 287 de 30 de noviembre) por la que se regulan el Programa de Escuelas Taller y Casas de Oficios y las Unidades de Promoción y Desarrollo y se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones públicas a dichos Programas.
- Real Decreto 282/99 de 22 de febrero (BOE nº. 46 de 23 de febrero) por el que se establece el programa de Talleres de Empleo
- Orden de 14 de noviembre de 2001 (BOE nº 279 de 21 de noviembre) por la que se desarrolla el Real Decreto 282/1999, de 22 de febrero, por el que se establece el Programa de Talleres de Empleo, y se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones públicas a dicho Programa.



- Corrección de errores de la Orden de 14 de noviembre de 2001 (BOE nº 287 de 30 de noviembre) por la que se desarrolla el Real Decreto 282/1999, de 22 de febrero, por el que se establece el Programa de Talleres de Empleo, y se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones públicas a dicho Programa.

NORMATIVA APLICABLE AL PROGRAMA

- Ley 5/2008, de 25 de septiembre (BOE nº 250 de 16 de octubre), de subvenciones de la Comunidad de Castilla y León.
- Ley 38/2003, de 17 de noviembre (BOE nº 276 de 18 de noviembre), General de Subvenciones.
- Real Decreto 887/2006, de 21 de julio (BOE nº 176 de 25 de julio), por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.
- Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo (BOE nº 87 de 11 de abril), por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.
- Orden TAS/718/2008, de 7 de marzo (BOE nº 67 de 18 de marzo), por la que se desarrolla el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, en materia de formación de oferta y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas destinadas a su financiación.
- Real Decreto 34/2008, de 18 de enero (BOE nº 27 de 31 de enero), por el que se regulan los certificados de profesionalidad.



Funcionamiento
de los proyectos
de ET/C0/TE



Composición del equipo de trabajo de una ET/CO/TE

Cuando comenzamos una actividad nueva, es importante conocer cuál va a ser el equipo de trabajo con el que vamos a tener que compartir nuestro día a día laboral y cómo está estipulado el organigrama. También saber de antemano las responsabilidades que ocupan a cada miembro, incluidas por supuesto las nuestras.

Esto reduce la ansiedad inicial al tener claras desde el principio nuestras funciones, las de nuestros compañeros/as y las de los superiores, reduciendo el riesgo de cometer errores iniciales o malentendidos.

Los componentes del equipo de trabajo en una ET/CO/TE serían (podría haber variaciones dependiendo del número de alumnos/as-trabajadores/as y trabajadores/as-participantes -de ahora en adelante nos referiremos a ellos como participantes o trabajadores/as- o de las necesidades de cada taller):

EL DIRECTOR/A

Entre sus funciones destacarían:

- Ostentar la representación oficial del Centro.
- Cumplir y hacer cumplir la normativa vigente en su ámbito de actuación.
- Dirigir y coordinar todas las actividades de la ET/CO/TE.
- Ejercer la jefatura del personal adscrito al Centro (es el responsable último de la disciplina y convivencia en el centro).
- Convocar y presidir los actos y reuniones.
- Ordenar los gastos y pagos de acuerdo con el presupuesto del Centro.
- Colaborar en todos los aspectos organizativos de la ET/CO/TE.
- Impulsar la creación de proyectos relacionados con las actividades de la Escuela Taller, Casa de Oficios y Taller de Empleo; promoviendo la colaboración con organismos y entidades afines a las funciones del Centro.
- Promocionar las actividades de la ET/CO/TE y potenciar la proyección social de la misma.
- Colaborar en la inserción laboral de los alumnos/as.
- Asumir todas las funciones que la normativa vigente le asigne.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO/A

- Elaborar los partes de control de asistencia del personal docente y gestor.
- Realizar trabajos a ordenador y fotocopias.



- Registrar, archivar y tramitar documentos.
- Atención telefónica.
- Nóminas, justificación de gastos.
- Alta y baja de trabajadores/as.

COORDINADOR/A

- Ejercer la jefatura de las obras, dirigiendo el personal a su cargo.
- Ordenar y dirigir la realización de las obras e instalaciones según los proyectos existentes.
- Planificar con los monitores las actuaciones a efectuar en talleres y obras, supervisando dichas tareas periódicamente.
- Inspeccionar y controlar los materiales, maquinaria, instalaciones y medidas de Seguridad e Higiene.
- Suscribir las actas técnicas a la dirección de la Escuela Taller, Casa de Oficios o Taller de Empleo.
- Tramitar los permisos de obras e instalaciones.

Nota: si esta figura no es contemplada en algún ET/CO/TE, sus funciones serían asumidas por el director/a.

PERSONAL DE APOYO

- Organizar y controlar la formación cultural y complementaria.
- Elaborar los planes de seguimiento y evaluación de los participantes.
- Realizar registros personales, boletines de notas, gráficos de evolución...
- Estudio de casos y asesoramiento a los monitores/as respecto a los participantes. Orientación individual y colectiva.
- Organización didáctica y escolar (distribución de materiales, horario formativo...).

MONITORES/AS DE TALLER

- Planificar los trabajos según las directrices del director/a y/o de los coordinadores/as del área de especialidad y formación.
- Conseguir el resultado óptimo en las realizaciones de obra, orden de ejecución, tiempo y calidad.
- Controlar el aprovechamiento eficaz de materiales y cuidado de herramientas y útiles de trabajo por parte de los participantes.
- Inculcar a los participantes criterios de disciplina laboral y rendimiento de trabajo.
- Llevar la distribución y seguimiento del personal a su cargo.
- Realizar la instrucción en los conocimientos prácticos del oficio.
- Evaluar el progreso de los participantes.

Por tanto, podríamos decir que el **formador/a de ET/CO/TE** desarrollará una serie de competencias que serían las siguientes:

- **Planifica y desarrolla acciones de formación** con vistas a la adquisición de competencias profesionales de los destinatarios/as, en el marco de una política de formación.

- **Programa su actuación** de una manera flexible, coordinándola con el resto de acciones formativas y con los demás profesionales de la formación.

- **Implementa las acciones formativas**, acompaña y proporciona orientaciones para el aprendizaje y cualificación de los/as alumnos/as-trabajadores/as y trabajadores/as-participantes.

- **Evalúa los procesos y los resultados** del aprendizaje para mejorarlos y verifica el logro de los objetivos establecidos.

- **Analiza el propio desempeño y los programas desarrollados**, incorporando los cambios en los procesos de formación según las exigencias del entorno, contribuyendo a la mejora de la calidad de la formación.



Funcionamiento interno de las ET/CO/TE

Un aspecto importante dentro del funcionamiento de las ET/CO/TE, aparte del docente, es el tema disciplinario, ya que no debemos olvidar que estos programas están dirigidos a personas con especiales dificultades, tanto formativas como sociales y de comportamiento, lo que les ha llevado en la mayoría de los casos a encontrarse en una situación de riesgo de exclusión social y laboral.

Por este motivo el formador/a se encuentra en muchos casos frustrado y desmotivado ante el grupo de participantes, no debiéndonos olvidar que la existencia de estos Programas se debe precisamente a que estas personas poseen unas carencias que les ha llevado a esta situación.

El docente en estos programas se enfrenta a un doble reto, ya que por una parte como formador/a, debe dar una capacitación profesional a los participantes; pero también deberá suscitar en la mayoría de los casos un cambio actitudinal y comportamental.

Es aconsejable recordar que no se está sólo, que la responsabilidad es de todo el equipo, y que lo más beneficioso será establecer unas pautas de actuación al inicio del taller. Con esto nos referimos a adoptar una postura preventiva, es decir, no esperar a que se produzca un conflicto para actuar, sino tener unos principios organizativos establecidos de antemano que puedan reducir la conflictividad en el proyecto. Algo tan sencillo como establecer desde el primer día una serie de normas de comportamiento y convivencia, precisas y razonables, puede evitar problemas durante el desarrollo del T.E./E.T.

Cada proyecto se organiza de una manera diferente dependiendo de la especialidad, peculiaridades de los participantes y del equipo técnico, instalaciones..., por lo que no encontraremos un modelo único, pero sí elementos comunes en todos ellos, tales como:

- **Horario** (de entrada, de salida, de descanso...).
- **Sistemas de comunicación** entre monitores y participantes, entre éstos y la dirección...
- **Normas de funcionamiento** generales, derechos y obligaciones (del equipo técnico y participantes).
- **Permisos, ausencias...**

Al llegar nuevo/a a un proyecto, aconsejamos informarse de estas variables organizativas, y si aún no estuviesen establecidas, sería recomendable una reunión del equipo técnico con el objetivo de plantearlas y acordarlas. Es aconsejable que estas pautas queden reflejadas en algún documento escrito, tanto para tener una idea clara y común del funcionamiento del Proyecto, como para poder revisarlas y adaptarlas a las nuevas necesidades que vayan surgiendo a lo largo del tiempo.

Es importante que estas normas organizativas se comuniquen desde el principio a los participantes, haciéndoles partícipes, para conseguir un compromiso, y fomentando así su implicación y motivación.

Esta serie de normas no tienen por qué ser rígidas, cuando una norma no sirva para mejorar la consecución de los objetivos, debe ser cambiada o eliminada, no tiene sentido mantenerla y empeorar la situación.

Algunas sugerencias:

- **Las normas deben de ser lo más parecidas a las condiciones y normativa que se aplique en el mundo laboral** (ya que el objetivo del programa es formar a los/as participantes para su inserción laboral):
 - Respeto por el compañero/a de trabajo.
 - Respeto por las herramientas, instalaciones y maquinaria.
 - Normas de seguridad e higiene.
 - Puntualidad, responsabilidad...
- **La aplicación de la normativa ha de hacerse de un modo constante y coherente:** si queremos que nuestras normas sean respetadas por los participantes, su cumplimiento no debe depender del estado de ánimo del formador/a (hoy nos sentimos más benevolentes y las pasamos por alto y mañana al contrario).
- **Se debe mostrar una actitud de respeto permanente hacia los participantes,** con ello conseguiremos una actitud recíproca por su parte, además de motivarles y darles seguridad. Un error muy común es prejuzgar a los participantes en los primeros días, es decir, etiquetarles y rechazarles pensando que no están interesados o no sirven o "con éste no hay nada que hacer"; así sólo conseguiremos un clima de tensión y crispación, además de estar incumpliendo nuestra propia obligación como docentes.



A tener en cuenta:

Debemos distinguir entre la **fase formativa** de las E.T. y C.O. (seis primeros meses) y las fases en que los participantes están contratados (a partir de la 2ª fase en E.T. y C.O. y desde el principio en T.E.):

- Durante la **fase formativa**, podemos aplicar las normas antes mencionadas para orientar el programa en cuestiones de disciplina y convivencia, teniendo en cuenta que no tienen validez legal. Si fuese necesario castigar alguna conducta con la suspensión de empleo y sueldo o expulsión del programa, habría que acudir al marco legal correspondiente (*ORDEN EYE/749/2004 de 10 de mayo (BOCyI de 27 de mayo de 2004, n° 100)*), por la que se establece el procedimiento de gestión y de la concesión de ayudas y subvenciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo para el Programa de Escuelas Taller, Casas de Oficios, Unidades de Promoción y Desarrollo y de Talleres de Empleo), que establece dos causas posibles como motivo de penalización: la falta de asistencia no justificada y el no aprovechamiento de la formación.
- Una vez **finalizada la fase formativa** en E.T. y C.O., y durante todo el proyecto de T.E., el marco legal que debe aplicarse es el Real Decreto legislativo 1/95 por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y la normativa laboral correspondiente o los convenios colectivos que sean aplicables.



La programación



La programación del proceso formativo es una labor de los/las formadores/as. Su finalidad es la de enseñar con claridad los contenidos teórico-prácticos que nos permitirán alcanzar los objetivos formativos y de inserción laboral deseados con estos programas.

La programación es algo imprescindible para el formador/a, ya que con ella puede responder a las siguientes cuestiones:

QUÉ hemos de enseñar (contenidos teóricos y prácticos).

CÓMO hacerlo (métodos y estrategias a utilizar con los distintos contenidos).

CUÁNDO abordar cada tema (temporalización, cronograma).

CUÁNTO están aprendiendo (evaluación).

Se recomienda que el programa avance en los conocimientos de menor a mayor dificultad, de forma que demos la oportunidad a la persona participante en el programa de progresar paulatinamente partiendo de lo más conocido y sencillo a lo más complejo.

Es importante comunicar los **contenidos de la programación**: el conocimiento anticipado de los objetivos que se desea alcanzar, los temas a tratar, los métodos y medios a emplear, el calendario y horario previsto así como la evaluación, permiten tanto al docente como al participante una planificación, además de evitar incurrir en el desinterés y confusión que provoca el desconocimiento de lo que se va a hacer y del cómo se va a hacer.

Con el punto anterior, además de informar y orientar, lo que vamos a hacer es motivar, ya que así planteado, va a ser la primera toma de contacto con el interés, actitud, y expectativas de los participantes con respecto al proyecto que se inicia.

El plan de enseñanza, además de concreto y realista, debe ser **flexible** para adaptarse a las posibles contingencias, es decir, imprevistos que vayan surgiendo.



Elementos de la programación

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Lo primero que debemos hacer es decidir qué queremos conseguir, es decir, establecer los objetivos de aprendizaje.

El/la formador/a de E.T o T.E. tiene dos objetivos claramente diferenciados:

- **Objetivos de formación:** los participantes han de aprender un oficio que les permita su inserción laboral.
- **Objetivos de ejecución de obra:** en estos programas siempre hay una obra o servicio real que realizar.

Se trata de que ambos objetivos sean complementarios. A través de la realización de la obra o servicio puede y debe irse enseñando un oficio = “aprender trabajando”.

A la hora de establecer los objetivos de formación, el monitor/a o el director/a debe tener en cuenta que su fin es que los participantes lleguen a adquirir unas competencias que:

-Antes de entrar en el proyecto no tenían.

-Les sirvan precisamente para su posterior inserción laboral.

Por tanto, debemos atender a estas dos ideas para que adquieran competencias que antes no tenían:

- Primero debemos saber el nivel de cada participante al inicio del proyecto, sus características e intereses, es decir, realizar un **diagnóstico o evaluación inicial**, a través de un cuestionario o entrevistas individuales o grupales durante la primera semana del programa. Sólo así, podremos definir qué es lo que vamos a intentar conseguir a partir de lo que les falta o necesitan mejorar.

- Además de las **competencias técnicas**, se trata de que adquieran también **competencias profesionales** que les ayudarán en la inserción laboral: aprender a trabajar en equipo, ser responsables en su trabajo, gestión y aprovechamiento del tiempo... Éste será el segundo gran objetivo que el monitor/a se deberá plantear. Por tanto, estos participantes, para llegar a ser buenos profesionales, no sólo tendrán que “saber hacer las cosas”, sino que además necesitan tener las competencias relacionadas con los métodos de organización, las relaciones sociales y la cooperación.

Consejos para la formulación de objetivos

- Deben estar bien delimitados y darse a conocer a los participantes del proyecto. Los objetivos se necesitan como metas en el aprendizaje.
- Cuando las metas son demasiado remotas, hay una tendencia a no hacer el trabajo, en la creencia de que podrá hacerse más tarde; si las metas no están claramente definidas, el resultado puede ser la apatía y la inactividad.
- Los objetivos deben estar definidos de manera precisa para que sean de utilidad a la hora de llevar a cabo la planificación.
- Los objetivos deben definirse comenzando por aquellos más generales, y a partir de ahí ir descendiendo de forma coherente hacia metas más concretas.
- La definición ha de hacerse en términos de conducta y empleando un verbo en acción (ejem. “Pintar las paredes con pintura plástica”). Si el objetivo está bien formulado, tanto los participantes como nosotros sabremos lo que hemos de conseguir, y podremos evaluar quiénes han alcanzado el objetivo y en qué medida.



Los objetivos deben ser:

Explícitos	Deben ser expuestos de manera clara y por escrito.
Precisos	Deben referirse a acciones concretas.
Definidos en el tiempo	Deben estar marcados en fechas concretas.
Alcanzables	Deben ser realistas.
Observables	Deben ser conductas observables y medibles.
Evaluables	Deben poderse comparar los objetivos iniciales y la consecución de los resultados mostrados a través de conductas observables.
Comunicados	Debe informarse a los participantes de los objetivos que se pretenden alcanzar.

ESTABLECIMIENTO DE CONTENIDOS

La selección de contenidos dependerá sobre todo de las características y conocimientos de los participantes, de los puntos clave del puesto de trabajo y de los objetivos de obra establecidos.

Para conseguir nuestros objetivos didácticos, debemos establecer el contenido teórico y práctico del curso, que debe estar relacionado con las características reales del puesto de trabajo para el que vamos a formar a los participantes.

Para establecer los contenidos debemos saber qué conocimientos y habilidades necesita aprender el alumno/a-trabajador/a o trabajador/a-participante para desempeñar ese puesto de trabajo. Para ello se determinarán primero qué **tareas, actividades y operaciones** componen ese trabajo y después qué conocimientos y habilidades suponen su realización: los conocimientos son las bases teóricas asociadas a la tarea (lo que la persona sabe), y las habilidades aquello que sólo la experiencia puede haber enseñado (lo que la persona hace). Las actitudes se refieren a los aspectos motivacionales y de personalidad requeridos en la tarea (el saber estar).

Por tanto, de los conocimientos sacaremos los contenidos teóricos de la formación, y de las habilidades el práctico.

Para elegir los módulos que vamos a impartir, es conveniente tener en cuenta el **Certificado de Profesionalidad** que corresponda a la especialidad del T.E. o E.T., ya que abarca todos los conocimientos que una persona ha de tener sobre un oficio de forma oficial y reconocida legalmente. Una vez tenemos este concepto claro, habrá que desarrollar estos módulos con más detalle, es decir, hacer una **programación**.

Consejos para una programación eficaz:

- En formación siempre hay que ir de lo fácil a lo difícil, de lo simple a lo complejo.
- Lo primero que hay que definir es el objetivo general del programa (aquello que el participante ha de saber hacer).
- Definir los conocimientos teórico-prácticos que los participantes han de saber, y ordenarlos de forma gradual.
- Concretar unas unidades de obra, resultados, servicios o productos, que nos sirvan de referencia para saber si el participante ha adquirido los conocimientos y podemos pasar al apartado siguiente (serían las pequeñas actuaciones o tareas de la obra del proyecto que se corresponden con los conocimientos que vayamos impartiendo).
- Es importante establecer un cronograma, es decir, estipular un tiempo para cada módulo hasta el cómputo de horas que requiere el programa de E.T. o T.E..

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN

Se refieren a la planificación de los modos en que vamos a enseñar los contenidos.

Estas estrategias combinan los **métodos** (técnicas y procesos que pueden ser empleados para instruir), las **actividades** (acontecimientos que pueden ocurrir durante el curso), y los **materiales** (equipos e instrumentos utilizados en el taller).



Métodos

Un método de enseñanza es un plan de acción o conjunto de decisiones, que en primera instancia toma el formador/a, respecto a la organización de los materiales y a las actividades que se proponen a los participantes, para facilitarles llegar a una meta.

Es conveniente que el formador/a domine cada uno de los métodos que se detallan a continuación para poder elegir el más adecuado en cada situación.

Los más propicios en programas de ET/CO/TE son:


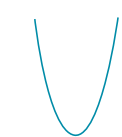
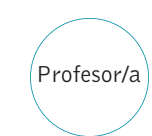
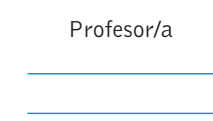
	VENTAJAS	DESVENTAJAS
LECCIÓN MAGISTRAL Es el método clásico. El conocimiento se transmite en una sola dirección: del formador/a al participante (el monitor/a expone los contenidos y el trabajador/a escucha).	Impartir conocimientos en poco tiempo a todos los participantes.	Dificultad para comprobar su eficacia y mantener la atención
DISCUSIÓN EN GRUPO El peso recae sobre el participante y el monitor/a actúa como moderador/a del grupo.	- Implicación de los participantes. - Modificación de actitudes	- Menor número de posibles destinatarios. - Requiere más tiempo.
MÉTODO DEL CASO Plantear una situación que podría darse a nivel real y los participantes buscan solución a partir de los conocimientos aprendidos.	Desarrolla habilidades a partir de conocimientos previos.	La dificultad está en presentar en el caso la información exacta que el participante necesita para resolverlo.
FORMACIÓN EN EL PUESTO Aprender a través del contacto físico real con el puesto de trabajo.	Vinculación estrecha de lo que se va a aprender con el trabajo real y el avance de la obra del TE/CO/ET.	- Costes materiales. - Accidentalidad.
EXPERIENCIAS SIMULADAS Simular una situación real controlando todas las variables desde el aula.	- Reducción de costes. - Reducción de accidentalidad.	Pérdida de realismo.

Lo ideal no es elegir un único método, sino combinarlos dependiendo de la materia a impartir en cada caso.



En la utilización de estos métodos cabe destacar la importancia de la distribución del aula, que afectará en gran medida a la dinámica de la clase.

A continuación se presentan diferentes tipos de distribución de un aula y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas:

FORMA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
SEMICÍRCULO 	El formador/a ve a todos/as y viceversa. La relación entre profesor/a y participante es más sencilla.	La interacción lateral es complicada
U 	Favorece intervenciones en diagonal.	La posición del profesor/a condiciona la actuación del grupo. Se excluye fácilmente a los extremos.
CÍRCULO 	Se ve a todo el grupo. Favorece las intervenciones de todo el grupo. Invita a intervenciones ordenadas.	Dificulta las exposiciones visuales.
PARALELA 	Permite el control del grupo. Jerarquiza. Favorece el silencio del grupo.	No permite la interacción entre los miembros del grupo. Lejanía del formador/a.

Se recomienda elegir una forma de disposición del aula según el método que elijamos para cada materia formativa.



Actividades

Son el medio por el que las personas van a conseguir aprender aquello que nos proponemos y que deseen aprender. Las actividades son por tanto, la ejecución de esos métodos seleccionados.

Las actividades deben permitir a los participantes:

- Tomar decisiones sobre cómo realizar la actividad.
- Tener un papel activo: el participante debe investigar, exponer, observar, entrevistar, construir...
- Relacionarse con compañeros/as de diferentes intereses, capacidades y experiencia.
- Entrenarse en nuevas técnicas necesarias para su ocupación.
- Revisar y mejorar su producción inicial.

Medios

Entendemos por **medios y recursos didácticos** todos aquellos instrumentos que, por una parte, ayudan a los formadores/as en su tarea de enseñar y por otra, facilitan a los participantes el logro de los objetivos de aprendizaje.

De este modo, los podemos considerar como una **herramienta de ayuda** para llevar a cabo la tarea formativa, siempre que se haga un uso correcto y adecuado de ellos.

Los medios empleados nos han de servir de apoyo, no deben sustituirnos.

Existe una gran variedad de medios que podemos utilizar y que podemos clasificar en tres grupos:

Medios tradicionales

Medios audiovisuales

Nuevas tecnologías

• Medios Tradicionales

Podrían ser:

- la pizarra
- el retroproyector
- diapositivas, transparencias
- visuales directos: pósters, murales, carteles, fotos...
- material escrito, prensa...

Estos medios se caracterizan por:

- Ser lo suficientemente **flexibles** como para poderlos emplear en diferentes contextos y situaciones de enseñanza-aprendizaje.
- Lo suficientemente **sencillos** como para poder ser utilizados sin necesidad de destinar largos períodos de tiempo a aprender su funcionamiento.
- Bajo coste en su utilización.
- Se suelen **adaptar** bien a las características y necesidades de la mayoría de los participantes.

• Medios Audiovisuales

Se podría decir, que son medios audiovisuales todos aquellos recursos que utilizan mensajes sonoros y visuales, de forma separada o conjunta.

Podrían ser:

- la cinta de audio
- el vídeo
- el cine



- Nuevas Tecnologías

Serían todos aquellos medios surgidos de la unión entre los avances informáticos y tecnológicos.

Podrían ser:

- Enseñanza asistida por ordenador
- CD-ROM
- DVD
- Internet

Aunque ofrecen nuevas posibilidades y recursos para replantear la formación, realmente están un poco lejos de las posibilidades actuales de los proyectos de ET/CO/TE.

NOTA: Un aspecto importante a tener en cuenta es que el nivel de sofisticación de los medios utilizados no tiene porqué ser sinónimo de mayor calidad en la enseñanza. Puede que los medios muy sofisticados requieran toda la atención del formador/a, haciendo que éste descuide su tarea formativa. Por ello, en algunas ocasiones los medios menos sofisticados pueden ser más útiles al formador/a.

Eficacia del formador/a

Existen cuatro características esenciales para una formación eficaz:

Las relaciones en la formación

Tal como veremos más adelante en el apartado específico de "Comunicación", permanentemente nos comunicamos con las personas que nos rodean: saludamos, hablamos, hacemos señales, etc. Esto también ocurre en cualquier actividad de formación. Más aún, si el formador/a no llega a comunicar con los participantes, no podremos hablar de formación ni de aprendizaje.

La motivación de los participantes

Este aspecto es crucial, nadie aprende si no le mueve alguna razón. También se verá de manera más detallada en el capítulo de "Motivación".

El humor en la formación

Básicamente, el humor en la formación:

- Disminuye la tensión.
- Facilita la consolidación del grupo pedagógico al establecer entre los participantes una relación de afecto.
- Suaviza los conflictos y confrontaciones a lo largo del proceso formativo.
- Crea cierta complicidad entre formador/a y participantes.
- Ofrece momentos de esparcimiento durante la formación.

El suspense en la formación

El suspense dota de eficacia al acto formativo, en la medida que provoca la expectación y el interés.

Los FORMADORES/AS de ET/CO/TE enseñan mejor cuando:

- Actúan como guías, consejeros y amigos
- Evitan la relación maestro/a-alumno/a de tipo "escolar".
- Comprenden los objetivos y dificultades de los alumnos/as-trabajadores/as y trabajadores/as-participantes.
- Tienen claras las finalidades fundamentales, esto es, cuando:
 - Se dan cuenta de que el propósito perseguido es formar personas, y no sólo repartir conocimientos.
 - Recuerdan que la finalidad a largo plazo es una acción social provechosa.

De modo que deben:

- Entablar relaciones con los participantes del grupo para enterarse de sus nombres y apellidos, su experiencia, sus intereses y sus objetivos.
- Explicar claramente sus propios intereses y objetivos.
- Interesarse por los participantes tanto como por la materia que enseñan.
- Preparar un proyecto de curso, donde además del tema que piensen tratar esbocen las finalidades que persiguen.





La
comunicación

NO ES LO MISMO HABLAR QUE COMUNICAR

(aunque muchas personas creen que cuanto más se habla más se comunica)

En general, uno de los métodos de enseñanza más común en las ET/CO/TE es la "lección magistral" (donde el formador/a expone el tema y los participantes escuchan) por lo que la **capacidad de comunicación** es un factor fundamental para la transmisión de conocimientos.

Las personas dotadas de esta competencia son capaces de dar y recibir mensajes, escuchan activamente y dan la retroalimentación oportuna, permanecen abiertos a cualquier intercambio de información y favorecen la comunicación sincera con cualquier persona.

El acto de la comunicación

En toda comunicación intervienen varios elementos. Veamos la importancia de cada uno de ellos:

- **Emisor:** es quien desea establecer la comunicación (en este caso suele ser el formador/a).
- **Receptor:** es el que recibe la información (el participante).
- **Mensaje:** es la información transmitida.
- **Canal:** es el medio por el que se transmite el mensaje (oral o escrito).
- **Código:** es el sistema de signos y convenciones que utilizan las distintas sociedades para expresarse o comunicarse.

PARA QUE LA COMUNICACIÓN SEA EFICAZ, LA TRANSMISIÓN DE AQUELLO QUE VAMOS A ENSEÑAR Y EL NIVEL DE COMPRENSIÓN DE LO COMUNICADO TAMBIÉN HA DE SER EFICAZ.

El éxito en un programa de formación depende en gran medida de la capacidad de "enganchar" con las necesidades y expectativas de los participantes. Los formadores/as logran resultados positivos cuando sintonizan y aproximan su saber al nivel de partida de los participantes. Ello no significa "vulgarizar" nuestro discurso, pero sí es necesario comenzar al nivel de partida de los participantes para progresivamente ir elevando su vocabulario, su expresión y la capacidad de comprender y expresarse.



Barreras y facilitadores

Existen una serie de barreras y facilitadores de la comunicación que se deben tener en cuenta en un proceso de transmisión de información. Algunos de ellos son:

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN:
Objetivos contradictorios
Mala elección del lugar y momento
Acusaciones, amenazas y/o exigencias (mensajes "tú")
Declaraciones del tipo "deberías..."
Inconsistencia de los mensajes (decir algo con el cuerpo y otra cosa con las palabras)
Cortes de conversación
Uso de etiquetas ("eres un...") o Generalizaciones ("siempre...")
Dar un consejo no pedido o de forma prematura
Utilización de términos vagos, o hablar en otro idioma

FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN:
Uso de mensajes consistentes
Elegir el lugar y momento adecuados
Declaración de deseos, opiniones y sentimientos con mensajes "yo" (me gustaría, deseo...)
Petición de parecer (¿qué se te ocurre que podríamos hacer?)
Consistencia de mensajes (decir lo mismo con el lenguaje que con los gestos)
Escuchar atentamente, reforzar al otro
Dar información positiva y útil para el otro
Empatizar
Utilizar el mismo código (hablar en el mismo idioma)

Una de las barreras más importantes en la comunicación oral que como formadores/as deberemos superar, es el **miedo a hablar en público**. Esta reacción puede estar vinculada a las siguientes razones:

- Inexperiencia en este tipo de situaciones
- Falta de preparación previa de la clase o sesión formativa
- Poca confianza en sí mismo
- Temor a aburrir y cansar
- El público: nuestro interlocutor ya no es uno, sino un grupo

Aunque esta ansiedad no llegue nunca a desaparecer del todo, sí tenderá a disminuir según se vaya adquiriendo soltura y seguridad con la práctica.

En resumen, es importante que la comunicación del formador/a sea:

- Clara y comprensible por aquellos/as a quienes se dirige, adaptada a sus características.
- Oportuna, breve, eficaz y rápida: la clave no está en la cantidad, sino en la calidad de la información dada.
- Inspiradora de confianza, fomentando la participación y respondiendo y animando a las preguntas de los participantes.

La comunicación no verbal

La comunicación no verbal es aquella en la que no se utilizan las palabras sino gran **variedad de signos**: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

La comunicación no verbal es imposible de ocultar. Puedes ocultar tus palabras, puedes no hablar, sin embargo, resulta imposible no dar mensajes a través del rostro y del cuerpo.

Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un **65%** y un **80%** del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales.



Para que la comunicación sea eficaz, debe haber **concordancia entre lo que decimos y los gestos que realizamos** (por ejemplo, si decimos que nos gusta una cosa y ponemos cara de asco, la persona no sabrá qué creer).

La importancia de la comunicación

La comunicación es el acto recíproco de intercambiar mensajes y respuestas de modo que se entiendan y que todos los involucrados sepan que fueron entendidos. Si la otra persona entiende otra cosa, o la interpreta mal, ¿se podría decir que hubo comunicación? ¡De ninguna manera!

De modo, que la comunicación es importante porque toda nuestra vida y bienestar depende de ella. Aprender a comunicar las ideas es una excelente inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.

PROBLEMÁTICA Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN SITUACIÓN DE COMUNICACIÓN

El conflicto en una situación de comunicación puede venir de dos causas fundamentales:

- Sustantivas-cognitivas: desacuerdos sobre puntos de vista.
- Emocionales: implican sentimientos negativos entre las partes: ira, desconfianza, desprecio, resentimiento, temor, rechazo.

Un nivel moderado de conflicto puede ser interesante al aumentar la motivación y la energía con la que se trata el proceso comunicacional; igualmente, puede tener el efecto contrario, puede hacer rígido al sistema social en el que se dé la comunicación y provocar que los protagonistas se sientan débiles o fuertes según su posición.

Soluciones al conflicto:

Existen una serie de factores estratégicos que nos ayudan a sostener un diálogo productivo, que es una de las mejores formas de solucionar un conflicto. Estos factores estratégicos son:

- Motivación positiva hacia la resolución del conflicto
- Equilibrio de poder en las fases del diálogo
- Condiciones favorables para la franqueza
- Tensión óptima en la situación

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EFICAZ

Aunque por lo general todos conocemos cuáles son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, es fácil que a la hora de la verdad, nos olvidemos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

La escucha activa:

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy en día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye.

• ¿Qué es la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

• ¿Cuál es la diferencia entre oír y escuchar?

Existen grandes diferencias. Oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

Por tanto, un **buen formador/a**, será aquel que no sólo sea un buen emisor de información, sino aquel que además sea un buen receptor (sea capaz de escuchar y entender las dudas e interrogantes que surgen dentro de los programas de ET/CO/TE).



- **Elementos que facilitan la escucha activa:**

- **Disposición psicológica:** prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro, identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- **Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal** (ya veo, umm, etc) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc).

- **Elementos a tener en cuenta en la escucha activa:**

- NO interrumpir al que habla.
- NO juzgar.
- NO ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- NO rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- NO contraargumentar. Por ejemplo: si el participante dice "estoy cansado", el monitor/a no puede responder "y yo también".
- EVITAR el "Síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

- **Habilidad para la escucha activa:**

- **Mostrar empatía:** escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. No significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro, pero sí mostrar un actitud de comprensión ("entiendo lo que sientes").
- **Parfrasear:** este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir: es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice ("entonces, según veo lo que pasa es que...").
- **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos:** verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.

- **Resumir:** mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración ("si no te he entendido mal...", "o sea, que lo que me estás diciendo es que...").

Aspectos que mejoran la comunicación en procesos de formación:

- Recordar que es importante adaptar nuestro vocabulario al del alumno/a-trabajador/a o trabajador/a-participante, con un lenguaje sencillo pero variado y preciso en todo momento, con frases bien construidas.
- Al inicio de una exposición tendemos a hablar demasiado deprisa debido a la tensión, lo cual hay que procurar controlar.
- Cuando damos una explicación sobre cualquier tema, más eficaz que la potencia de voz, es una vocalización y pronunciación clara.
- Al hablar, conviene colocar silencios que nos permitan ordenar nuestras ideas y al participante asimilar lo que se le va diciendo, aparte de atraer su atención hacia lo que se le va a decir.
- Es importante mantener el contacto visual con todos los asistentes a la exposición; no empezar a hablar hasta que el aula esté en silencio, y dejar de hacerlo si vuelve a haber ruido. Nuestra mirada y nuestro silencio puede hacer mucho por el correcto funcionamiento de la clase.
- Debemos hablar para la clase y no para nosotros mismos, evitando los monólogos preparados y de más de cinco minutos seguidos. Trataremos de explicar buscando respuesta para comprobar que el participante nos sigue y comprende.
- Es fundamental en el formador/a saber escuchar y saber callarse: el protagonista no es él, sino precisamente los participantes. Se debe fomentar la participación, tanto para asegurarnos de que nos van comprendiendo como para mantener su atención e interés.





La motivación

El aspecto de la motivación es crucial en cualquier proceso formativo, ya que **nadie aprende si no le mueve alguna razón.**

Podemos definir la motivación como el conjunto de procesos que impulsan a una persona a actuar de una determinada manera y con un esfuerzo concreto.

La motivación se caracteriza por su carácter interno, que surge a partir de la interacción del sujeto con el entorno y está relacionada con aspectos afectivos y cognitivos de la personalidad del sujeto. En el ámbito educativo se han desarrollado diferentes teorías y estudios sobre la motivación. En general, podemos decir que el entorno educativo condiciona en buena medida la capacidad para aprender de los participantes. La motivación para aprender depende en parte de la historia de éxitos y fracasos anteriores del participante en las tareas de aprendizaje, pero también del hecho de que los contenidos que se le ofrezcan tengan significado lógico y sean funcionales.

Las teorías de la motivación en el entorno de la enseñanza académica son aplicables a las ET/CO/TE. Debemos tener siempre en cuenta que la trayectoria académica y/o profesional de los alumnos/as trabajadores/as participantes de ET/CO/TE suele ser complicada, lo que supone una dificultad añadida para el formador/a ya que la desmotivación y carencia de interés inicial suele ser habitual en estos colectivos. En estos casos intentar motivar quiere decir, intentar hacerles cambiar su manera de pensar y de entender el mundo para que valoren lo que el entorno les ofrece.

Son muchas las técnicas de motivación existentes, pero todas ellas persiguen los mismos objetivos:

- Atraer la **atención** del trabajador/a.
- Despertar su **interés**.
- Estimular su **deseo** de aprender.
- Provocar que **actúe**, que dirija sus esfuerzos a alcanzar metas definidas.



Técnicas de motivación

TÉCNICA DE LA CORRELACIÓN CON LA REALIDAD

El formador/a procura establecer relación entre lo que está enseñando y la realidad, con las experiencias vividas y hechos de la actualidad (la enseñanza en ET/CO/TE, siempre que sea posible, debe articularse con los hechos del ambiente próximo en que viven los trabajadores/as).

El esquema fundamental de la correlación con la realidad es el siguiente:

- Iniciar la lección enfocando objetivamente hechos reales o datos concretos del ambiente físico o social en el que viven los participantes y del cual tengan noticia.
- Hacer que la teoría brote gradualmente de esos hechos o datos reales, mediante explicación y discusión dirigida.
- Una vez formulada la teoría, aplicarla a los hechos, de forma práctica.

TÉCNICA DEL ÉXITO INICIAL

Los pasos a seguir podrían ser:

- Planear pequeñas tareas de fácil ejecución para los trabajadores/as.
- Preparar bien a los participantes para ejecutarlas, facilitando las condiciones necesarias para el éxito.
- Hacer repetir esas tareas elogiándolos por el éxito.

TÉCNICA DEL FRACASO CON REHABILITACIÓN

Con esta técnica se pretende crear en la conciencia de los participantes la necesidad de aprender determinados principios, reglas o normas con las que todavía no están familiarizados. Consiste en:

- Presentar a los trabajadores/as un problema o proponerles una tarea para la que aún no están capacitados. Al intentar resolver la tarea sentirán que les hace falta algo para su resolución. Por este fracaso inicial, se crea en los participantes la conciencia de la necesidad de aprender algo más que les está faltando.
- Exponer entonces el principio, regla o norma del que carecían, explicándolo con toda claridad.
- Hacer volver a los participantes a la tarea inicial para que lo resuelvan satisfactoriamente. Es la rehabilitación después del fracaso.

NOTA: como norma didáctica se recomienda no abusar de esta técnica, evitando llevar a los participantes a frecuentes fracasos.

TÉCNICA DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y DIRECTA DE LOS TRABAJADORES/AS

Habrá que inducir a los trabajadores/as a participar con sus sugerencias y su trabajo:

- en el planeamiento o programación de las actividades, tanto en la clase como fuera de ella.
- en la ejecución de trabajos o tareas.
- en la valoración y juicio de los resultados obtenidos.

TÉCNICA DEL TRABAJO SOCIALIZADO

Adopta distintas formas:

- Organización de toda la clase en forma unitaria, en función del trabajo que se va a realizar.
- División de la clase en grupos fijos, con un/a jefe/a y un/a secretario/a responsables, por un trabajo y por un informe que deberán presentar a la clase.

Las normas para seguir en el empleo de esta técnica de incentivación podrían ser:

- Organizar a los participantes en grupos de trabajo con mando propio.
- Distribuir los trabajos entre los grupos actuales.



- Hacer que cada uno presente o relate a la clase el resultado de sus trabajos.
- Permitir el debate de las conclusiones a que cada grupo llegue.

TÉCNICA DE TRABAJO CON OBJETIVOS REFORZADOS

En primer lugar habrá que señalar unos objetivos, metas o resultados que la clase ha de alcanzar.

- Insistir en la relación directa entre las normas que se deben seguir y los objetivos propuestos.
- Iniciar las actividades de los participantes y supervisar su trabajo de cerca.
- Informar regularmente a los participantes de los resultados que están obteniendo.
- Emitir una apreciación objetiva de los resultados obtenidos poniendo de relieve "las marcas" que se vayan superando.

TÉCNICA DE LA ENTREVISTA O DEL ESTÍMULO PERSONAL EN BREVES ENTREVISTAS INFORMALES

- Convencer a los participantes de que no están aprovechando bien su capacidad, o no del todo.
- Mostrarles la posibilidad que tienen de mejorar su trabajo.
- Sugerirles un método con procedimientos específicos de trabajo que contribuirán a la mejora deseada.
- Comprender a los participantes en sus esfuerzos por mejorar el trabajo que efectúan.
- Elogiar a los participantes por los aciertos conseguidos y por el progreso realizado, inspirándoles confianza en su propia capacidad.



Resolución
de conflictos



Un hecho inherente a toda ET/CO/TE es la diversidad de los trabajadores/as. Cada persona participante proviene de una situación social y académica distinta, y con un solo condicionante común: hallarse en situación de riesgo de exclusión del mercado de trabajo. Todo esto no facilita demasiado el papel del director/a y monitores/as, que por lo general se encontrarán con situaciones complicadas que deberán abordar para el correcto funcionamiento del programa.

Con este módulo se tratará de dar unas pautas de actuación ante situaciones de conflicto en estos programas formativos.

El conflicto

CONFLICTO no es igual a violencia, es algo habitual en las relaciones entre grupos sociales e interpersonales. Es la interacción de personas con objetivos incompatibles.

El conflicto está culturalmente cargado de una connotación negativa, pero el tipo de vínculo que posea el grupo, sus motivaciones y su comunicación pueden darle a la resolución del conflicto una dimensión positiva, ya que es parte integral del sistema, es decir, no es exclusivo de grupos mal cohesionados o con vínculos patológicos, sino que es intrínseco a la vida de los grupos, sólo que será destructivo o constructivo dependiendo del tipo de relación y comunicación que posea cada grupo. El conflicto no es malo en sí mismo.

El conflicto es un proceso, es decir, es construido por las partes en disputa y tiene un surgimiento, un desarrollo y un desenlace.

En su diagnóstico influyen factores como el **contexto físico** (dónde y cuándo ocurre), **social** (quiénes) y de las **cuestiones concretas que lo determinan** (qué es lo que está en disputa y en qué orden de prioridades).

El problema no es el conflicto, sino nuestra respuesta a él.

El conflicto tiene su origen en diferencias culturales, creencias, ideas, opiniones, costumbres, supuestos, experiencias, hábitos, percepciones, expectativas, conductas y pautas de comunicación.



Cuando se tiene un conflicto, lo primero que se tiene que hacer es “no dejar que cunda el pánico”, no dejarse invadir por la ansiedad, ni dejarse embrollar por la tensión de la disputa. Para ello, daremos unos consejos para resolver los conflictos. Lo primero será hacer un **diagnóstico**, para analizarlo lo más objetivamente posible.

FASE DE DIAGNÓSTICO

Para entender el conflicto, es necesario aprender a mirarlo, sin dejarnos influenciar por las primeras impresiones, y analizarlo. Para una mejor comprensión del conflicto podemos distinguir tres pasos:

Obtención de datos básicos

- ¿Qué pasó?
- ¿Entre quiénes?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?
- ¿Porqué?

Normalmente hay un acontecimiento en particular que lo origina. Es un acontecimiento específico del que surge una contienda abierta.

Por detrás del asunto particular, casi siempre se esconden una serie de diferencias, malentendidos y desacuerdos que se han de descubrir, y que forman la base y la estructura más amplia de la relación.

Proceso

Es la historia del conflicto, la manera en que el conflicto se desarrolla y cómo la gente trata de resolverlo, para bien o para mal. Hay que tener en cuenta el proceso que el conflicto ha seguido hasta ahora; la necesidad de un proceso que parezca justo a todos los involucrados/as; la comunicación, y el lenguaje con que

se expresan; lo que se necesita para establecer un diálogo constructivo. Muchas veces en las disputas, las diferencias no vienen sólo a raíz de cómo ocurrieron los hechos, de los desacuerdos en el pasado, sino también de cómo resolverlos, cómo encararlos hacia el futuro. Por eso no hay que ver los problemas como estáticos, sino como procesos dinámicos en evolución.

El problema

Es necesario tener en cuenta los intereses y las necesidades de cada uno; las diferencias esenciales y valores que les separan; las diferencias de cada uno sobre el procedimiento a seguir. Desde esta perspectiva habrá que hacer un análisis estructural del conflicto, de los distintos aspectos que lo configuran y diferenciar, fundamentalmente, lo que es el “meollo” del asunto de sus aspectos secundarios.

Los conflictos pueden responder a disputas por:

<p>PROBLEMAS DE RELACIÓN:</p>	<p>Emociones fuertes, distintas o falsas percepciones, estereotipos, escasa o falsa comunicación o conducta negativa repetitiva. Agresión, lucha, diferentes patrones o expectativas de conducta. Insultos, desvalorización.</p>
<p>PROBLEMAS DE INFORMACIÓN:</p>	<p>Falsa o falta de información, diferentes puntos de vista o interpretaciones de la información. Rumores, confusión.</p> <p>Estos dos tipos de conflictos son los que se corresponden con niveles interpersonales en las disputas.</p>



<p>INTERESES Y NECESIDADES INCOMPATIBLES:</p>	<p>De recursos sustantivos, de contenido, o de procedimiento. Por necesidades psicológicas. Por la actividad, el trabajo o las tareas. Por tener, acceder, prestar tiempos/espacios/recursos/objetos. Aquí se sitúan los conflictos en torno a la definición del proyecto institucional, a la operacionalización y concreción del proyecto educativo.</p>
<p>POR PREFERENCIAS, VALORES O CREENCIAS:</p>	<p>Criterios para evaluar conductas, percepciones morales, estilos de vida, ideología, religión, de valores cotidianos o últimos, sobre uno mismo o sobre los otros. Sobre las normas de convivencia. Implica la forma de entender el mundo: bueno/malo, verdadero/falso, justo/injusto. Se trata de sistemas de creencias percibidos como incompatibles.</p>
<p>CONFLICTOS ESTRUCTURALES:</p>	<p>Cómo se estructura una situación, definiciones de roles, condicionamientos temporales, relaciones geográfico-físicas, poder o autoridad desigual en competencia, control de los recursos.</p>

Es importante analizar el conflicto diacrónicamente, y por eso, según el momento en que se encuentre, en un conflicto habrá que distinguir:

- los antecedentes: el caldo de cultivo en el cual podemos prever y anticiparnos a los conflictos que puedan surgir.
- el detonante: "la gota que colmó el vaso", el "meollo" o problema central, aquellas circunstancias y detalles que contribuyen a su evolución.
- su historia.
- el desenlace.

Hay un devenir desigual en todos los conflictos que pueden llevarlo a un estado de latencia (está pero se aguanta), a polarizarlo (se radicaliza), a enquistarlo (se agranda pero se oculta), a relajarse (se aclara por sí mismo o se deja pasar), contingente (depende de las circunstancias, puede cambiar o incluso desaparecer), desplazado (el motivo por el que se expresa es distinto del central o auténtico), mal atribuido (se expresa entre partes que no corresponden) y por último, se resuelve, en algunos casos de forma autoritaria o democrática, en otros con opciones más constructivas o destructivas.

Una vez analizados estos factores, también habrá que clarificar qué otros aspectos son los causantes del conflicto, es decir, si son los aspectos económicos, legales y/o afectivos o emocionales.

TIPOLOGÍAS DEL CONFLICTO

Teniendo en cuenta distintas variables, podemos realizar una serie de tipologías que distinguen varias clases de conflictos, y que nos ayudan a entender cada uno de ellos. Por ejemplo, los conflictos pueden ser agresivos, o por el contrario, resultar no agresivos. De esta manera, en función de ciertos aspectos podemos decir que los conflictos pueden ser:

- En función del **contenido**, pueden ser conflictos:
 - Culturales: de objetivos, de creencias, de valores o de principios.



- Políticos: como por ejemplo, asignación de premios y castigos.
- Técnicos: por pautas técnicas, espaciales, de diseño, de recursos, etc.

■ En función del tamaño:

- Conflictos entre individuos
- Conflictos entre individuo/s y grupo/s
- Conflictos entre grupos pequeños y grandes.

■ En función del interés por el otro, podemos distinguir el conflicto de:

- **Competición:** alto interés por uno, bajo por el otro. En función de la conducción del conflicto las dos partes quieren imponerse, lleva a la mutua destrucción.
- **Evitación del conflicto:** bajo interés por los dos. Es una conducción destructiva del conflicto ya que hay inacción, ambas partes no hacen nada.
- **Acomodación:** bajo interés por uno, alto por el otro. Las relaciones son destructivas: por una parte conduce a una renuncia o retirada, y por la otra parte hay dominación (una parte se intenta imponer a la otra).
- **Pacto o capitulación:** alto interés por lo que se negocia, por lo que hay en juego, bajo por las partes. Una o ambas partes ceden.
- **Cooperación:** alto interés por el otro (sin renunciar a lo propio). Conducción constructiva del conflicto: supervivencia de las relaciones.

Así mismo, compatible con esta clasificación, podemos ver cómo las distintas actitudes ante el conflicto se convierten en alternativas de solución. Desde este punto de vista pueden ser:

- **Competición:** yo gano, tú pierdes.
- **Evitación o retirada:** yo pierdo, tú pierdes.
- **Acomodación:** yo pierdo, tú ganas.

- **Pacto o capitulación:** ambos perdemos un poco y ganamos un poco. Implica negociación o regateo.
- **Cooperación:** yo gano, tú ganas.

La comunicación en la resolución de conflictos

Una buena comunicación es imprescindible a la hora de resolver conflictos. Algunos de los mecanismos facilitadores de la comunicación, o que la hacen más eficaz son:

LA EMPATÍA

Para crear empatía se debe respetar al otro, sus opiniones y puntos de vista, sus valores, decisiones y experiencias. La empatía es lo que hace que haya buena comunicación, el nexo entre dos personas que permite que comprendan mutuamente sus sentimientos y motivos.

Para que la empatía funcione, no hay que mezclar la relación ni a las personas con el problema, hay que trabajarlos independientemente, por separado.

FEED-BACK

Apoya y estimula modos de comportamiento positivos, corrigiendo los inadecuados, y ayuda a comprender mejor al otro. Gracias a la participación que promueve, favorece el aprendizaje.

Para ponerlo en práctica debe hacerse saber al otro lo que uno siente y piensa sobre sí mismo y sobre el otro, y diciéndoselo recíprocamente. Tiene en cuenta las necesidades de los implicados, está orientado al comportamiento que puede ser modificado. No se impone, por lo cual debe examinarse la buena disposición de los implicados, es decir, que no haya actitudes defensivas. También ha de considerarse que el momento sea adecuado, las motivaciones que lo impulsan así como la relevancia de la información que se trata.



ESCUCHA ACTIVA

¿Estás realmente escuchando o solamente esperando que llegue tu turno para hablar?

Escuchar activamente significa dejar de lado el propio punto de vista para "sintonizar" con el del interlocutor. Esta herramienta es buena para obtener información, corroborando datos, para que el interlocutor sepa que ha sido escuchado con exactitud.

Las pautas a seguir serían (ver más ampliado en el módulo de "Comunicación"):

- no hablar de uno mismo
- no aconsejar, diagnosticar, amenazar, sermonear
- no dar lecciones, mandar, interpretar, ironizar
- no pensar por adelantado lo que va a decir el otro
- no ignorar o negar los sentimientos de la otra persona
- no fingir que se ha comprendido si no es así
- preguntar cuáles son sus necesidades (sin interrogar)
- demostrar que se le está comprendiendo

En resumen, se trata de "comprender empáticamente", es decir, poniéndose en el lugar del otro.

ASERTIVIDAD

Es la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás, y sin violar sus derechos. Por tanto consiste en exponer nuestro punto de vista sin provocar una actitud defensiva.

Es explicar cómo se ven las cosas, en lugar de decir qué deberían o no hacer los demás. En definitiva, es un instrumento para la consecución de un fin, a la vez de un medio para quedar satisfecho consigo mismo.

Un formador/a asertivo, será capaz de pedir un cambio de actitud o hacer "una crítica" a sus trabajadores/as respecto a su aprendizaje o al trabajo que están realizando en la obra o servicio de forma **constructiva**, sin que implique un enfrentamiento con el grupo o con una persona en particular.

La estructura de la frase podría ser la siguiente:

- **Solicitar autorización:** "Me gustaría hablar un momento con vosotros/as".
- **Verbalización directa y precisa:** "He visto estos días, que cuando estáis haciendo masa, uno hace la mezcla y los otros dos se quedan mirando. Sería más productivo si todos lo hicierais a la vez".
- **Autoafirmación empática y expresión positiva de la demanda:** "De esta forma se haría mas cantidad en menos tiempo".
- **Comprobar si el interlocutor está realmente de acuerdo en responder a la demanda:** "¿Qué os parece?".
- **Ofrecer un compromiso:** "Bueno, pues si estáis de acuerdo, entonces empezaremos a hacerlo así desde hoy mismo ¿vale?".
- **Terminar efusivamente:** "Muy bien, ¡así da gusto trabajar!".

Requiere comprender las propias limitaciones y las del otro, por lo que favorece el autorrespeto y el de los demás. Establece su posición con claridad y genera autoconfianza. Permite a la otra persona saber que se le comprende y cómo se siente, por lo que pone límite a situaciones de abuso o invasiones, sin invadir ni agredir al otro.

Las soluciones

Aunque el diagnóstico no es complicado de realizar, las dificultades aparecen cuando buscamos el tratamiento a aplicar.

Algunas recomendaciones a tener en cuenta son:

- CONTEMPLAR LOS CONFLICTOS COMO UNA OCASIÓN DE CRECER Y FORMARSE
- CREAR UN BUEN CLIMA DE CLASE



El clima de trabajo y convivencia pacífica hace que los perturbadores/as lo tengan más difícil y los que quieren trabajar más fácil, pero sobre todo tiene especial importancia para determinar hacia dónde se inclinan los participantes dubitativos, instalados en la zona de incertidumbre, si hacia el lado del trabajo y la convivencia, o hacia el lado del fracaso académico y la disrupción.

Variables del clima de clase

Las variables que determinan el clima no se pueden dejar al azar o a la intuición del formador/a y se agrupan en torno a tres áreas de intervención:

- Control.
- Relaciones interpersonales.
- Rendimiento.

Control: ha de ser mínimo pero suficiente, y se ha de procurar ir sustituyendo por el autocontrol de los participantes. Podemos utilizar cuatro herramientas básicas para mantener el control en el ET/CO/TE:

- Establecimiento de límites. *Entendiendo por límites la frontera entre conductas adecuadas e inadecuadas que cada monitor/a ó director/a establecen.*
- Advertencias. *Son avisos a realizar cuando se incumplen los límites establecidos, y su finalidad es conminar a los participantes a que cambien su conducta para evitar la aplicación de sanciones.*
- Compromisos. *Suponen la última oportunidad para el trabajador/a de evitar sanciones.*
- Sanciones. *Es la consecuencia necesaria a aplicar cuando un trabajador/a sigue un rumbo inadecuado, a pesar de haberle advertido y ofrecido la posibilidad de eludir la sanción mediante un cambio o compromiso.*

Relaciones interpersonales: Todo el tiempo que se está en el ET/CO/TE, tanto en el aula como en la obra ó servicio, está impregnado de interacciones sociales entre los participantes y los monitores/as y directores/as, por lo que son la principal fuente de conflictos, pero también pueden ser la fuente principal de

satisfacción. Esta relación debe ser cálida y respetuosa. Hay dos herramientas fundamentales para conseguirlo:

- Respeto. *Respetarse mutuamente significa hacer valer los derechos propios sin pisotear los derechos ajenos. La mayoría de interacciones en el programa pueden y deben ser reguladas por este principio de reciprocidad, pues aunque el formador/a tiene encomendado un rol diferente al de los participantes, gran parte de su misión puede ser cumplida simplemente demandando al trabajador/a lo mismo que él ofrece.*
- Empatía. *Es algo más que el respeto. Supone ponerse en la perspectiva del otro, bien sea otro participante, bien sea el formador/a. Comprender qué siente una víctima cuando es amenazada o agredida, saber qué siente un formador/a cuando pierde el control de la clase o saber qué siente un participante sin perspectivas de futuro, son ejemplos de la capacidad de adopción de perspectivas, que están en la base de la empatía. La empatía crea ambientes cálidos y amables, donde la ayuda y la comprensión mutuas rompen barreras y antagonismos, independientemente del rol que cada uno tenga asignado.*

Rendimiento: Es el objetivo fundamental hacia el que está dirigido todo el proceso. Se debe procurar un rendimiento óptimo de todos y cada uno de los participantes, lo cual no significa que todos deban rendir lo mismo, sino lo máximo dentro de sus posibilidades. Este rendimiento puede ser favorecido a través de una serie de herramientas al alcance de cualquier formador/a:

- Inducción de expectativas. *Nadie acomete una tarea si no espera nada gratificante de ella. Conseguir que todos los participantes tengan algo que ganar en el desarrollo del proyecto debe ser un objetivo central para el monitor/a y el director/a.*
- Motivación. *Hacer que quieran. Todos los esfuerzos que el formador/a invierta en motivar a sus trabajadores/as, los ahorrará en controlarlos. A más motivación, menos control.*
- Atención. *Estar en el aula no es sinónimo de estar en clase. La falta de atención genera gran*



parte de los problemas: sólo cuando un trabajador/a centra su atención en el desarrollo de la clase, participando activamente en ella, podemos decir que realmente está en clase.

- **Atención a la diversidad.** El rendimiento que cada uno/a puede ofrecer es distinto al de los demás. La adaptación de los objetivos, contenidos, metodología y criterios de evaluación es un requisito inexcusable para atender adecuadamente la diversidad de las capacidades e intereses presentes en cada proyecto. La adaptación a las características del participante, para obrar en consecuencia planteando una enseñanza a su alcance, aumenta notablemente las posibilidades de que se “enganchen” al proyecto participantes que de otra manera quedarían excluidos.

- TRATAR BIEN LOS RESFRIADOS EVITA PULMONÍAS

La mayoría de situaciones que perturban el adecuado desarrollo de las actividades tanto en el aula o en la obra o servicio, suelen ser de poca gravedad y alta frecuencia. Son rutinas perturbadoras, ligadas por lo general a la desmotivación, el aburrimiento y la ausencia de éxitos académicos o profesionales, con la consiguiente búsqueda de protagonismo mediante conductas inapropiadas. Suelen ser conductas tales como llegar tarde a clase, no sacar el material, molestar a otros compañeros/as, desobedecer al formador/a... comportamientos que no llegan a ser violentos ni atentadores contra la integridad y dignidad del resto. Si se consigue reducir al mínimo este tipo de conductas, se reducirá gran parte de la conflictividad, además de que indirectamente también acaban disminuyendo las conductas más graves.

- ACTUAR POR PRINCIPIOS

Con mucha frecuencia, esperamos a que aparezca un problema de conducta para aplicar intuitiva e improvisadamente determinadas medidas. Este funcionamiento por ensayo y error provoca a menudo contradicciones que generan en el trabajador/a desorientación, que puede ser evitada si se siguen de forma habitual unos principios de actuación coherentes que guíen todas nuestras intervenciones. Los principios fundamentales a seguir son:

- **Economía.** Lo complicado no funciona. Hay que utilizar procesos simples, en cuanto a personas implicadas (lo que pueda resolver un formador/a, mejor que implicar a varios innecesariamente), burocracia (lo que pueda resolver sin papeles superfluos, mejor que con un papeleo innecesario) y tiempo (lo que se pueda resolver en plazos breves, mejor que en largos procesos).
- **Eficacia.** Un proceso es eficaz cuando evita y/o resuelve problemas. Se hace imprescindible realizar una evaluación sistemática de la eficacia de cada procedimiento que se aplique, sustituyendo los rituales no eficaces aplicados mecánicamente por otros de mayor operatividad.
- **Planificación.** Si sabemos que van a aparecer los mismos conflictos de siempre, en los mismos momentos de siempre, ¿por qué no planificar las actuaciones con antelación? La planificación supone visualizar problemas y decidir intervenciones antes que los conflictos previsibles y ya conocidos aparezcan de antemano.
- **Implementación de los procesos.** Cualquier plan o proyecto, aunque sea perfecto en la teoría, no resultará eficaz si no se piensa en la manera de llevarlos a la práctica.

- UNIFICACIÓN DE CRITERIOS

La aplicación de medidas comunes a todo un equipo docente de ET/CO/TE (director/a, monitores/as, personal de apoyo...) potencia la eficacia y el poder de dichas medidas; por el contrario, la disparidad de criterios debilita la capacidad del formador/a de influir sobre los trabajadores/as. Por tanto, es crucial ponerse de acuerdo y comprometerse colectivamente en la decisión y aplicación de procedimientos. Para ello ayuda la simplicidad de las normas y medidas a aplicar, así como el corto número de ellas.

- DESNUDAR LOS PROBLEMAS

Los conflictos suelen ir acompañados de circunstancias que los agravan y no son inherentes al propio conflicto, sino consecuencia de la forma de afrontarlo. El enfado explosivo del formador/a, los gritos y



acusaciones, la tensión o los comentarios sarcásticos son algunas de las vestimentas que suelen adornar las intervenciones disciplinarias y que los agravan innecesariamente. Conviene pues desnudar el problema y despojarlo, en la medida de lo posible, de todos los aditamentos emocionales posibles, pues así se facilita una solución efectiva y satisfactoria para todos/as. La firmeza no tiene por qué llevar aparejadas tensión y reacciones encolerizadas. Los problemas que surgen en los programas de ET/CO/TE no deberían ser conflictos personales, pero en ocasiones lo pueden acabar pareciendo por las connotaciones que los acompañan: gritos, amenazas, enfados, crispación, etc. Si el formador/a afronta los conflictos como algo personal, entra en la dinámica preferida de los trabajadores/as problemáticos/as, pues les permite establecer una pugna con la persona que les está obligando a hacer lo que no quieren hacer.

- ADOPTAR UNA PERSPECTIVA PROACTIVA

Es aquella que convierte la resolución de un conflicto actual en prevención de un conflicto futuro (“qué debo hacer para que no vuelva a ocurrir”), frente a una perspectiva reactiva, centrada en resolver los problemas pasados y saldar cuentas (“esto merece un escarmiento”, “esto no puede quedar así”).

- USAR MEDIDAS PUNITIVAS COMO ÚLTIMO RECURSO

Las medidas punitivas, por sus efectos secundarios negativos, deben ser el último recurso al que acudir. Siempre serán preferibles intervenciones encaminadas a “enganchar” al trabajador/a en la dinámica del proyecto, y sólo, cuando las estrategias motivacionales e instruccionales no hayan dado resultado, y la no intervención del formador/a pueda generar males mayores, como el deterioro del clima de la clase o la interferencia en el trabajo de otros participantes, se deberían utilizar medidas punitivas.

El cuadro que se presenta a continuación, puede ayudarnos a reflexionar cuando se nos presenta un conflicto que debemos resolver:

¡¡TENGO UN PROBLEMA, TENGO UN CONFLICTO!!

¿QUÉ PUEDO HACER?		PLAN DE TRABAJO
<i>Me sitúo delante del problema/conflicto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Acepto que tener problemas es una situación normal e inevitable. - Identifico y analizo los motivos del problema. - Descarto / evito respuestas anteriores que he comprobado que no fueron eficaces. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifico el problema: 2. Motivos del problema: 3. Respuestas a evitar:
<i>Me explico el problema</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Explico de la manera más clara posible los aspectos más significativos del conflicto. - Soy creativo y pienso en alternativas positivas. 	
<i>Elijo la mejor alternativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Elijo la opción más positiva y la que puedo realizar, después de analizar los “pros y contras” de las alternativas pensadas. - Pongo en práctica la decisión que he tomado: me señalo los pasos a seguir para hacerlo. 	
Evalúo los resultados obtenidos.		



Los roles

Cuando trabajamos con un grupo de personas, como es el caso de las ET/CO/TE, surgen una serie de dificultades causadas por ciertas actitudes de esas personas. A veces es útil agrupar esos comportamientos para saber cómo actuar con cada individuo.

A continuación detallaremos algunos de los roles más comunes que se pueden dar con una serie de consejos para sacar el mejor provecho de cada uno de estos roles.

EL/LA OPOSITOR/A:

¿CÓMO ES?

Se opone a todo por sistema. Sus continuas quejas llaman la atención, pero hacen que la gente se canse.

¿CÓMO TRATARLO?

No hay que permitir que descentre el trabajo. No darle protagonismo, y cuando presente una queja insistir en los motivos de la misma.

EL/LA PREGUNTÓN/A:

¿CÓMO ES?

Suele hacer las preguntas que todos los demás tienen en la cabeza y no se atreven a formular. Puede parecerse al opositor, pero sus preguntas van encaminadas a realizar bien el trabajo, no a sabotearlo. Hace participar a los demás.

¿CÓMO TRATARLO?

Responder con precisión a sus preguntas. No dejar ningún tipo de flecos ya que nos ayudará a sacar conclusiones.

EL/LA HABLADOR/A:

¿CÓMO ES?

Toma la palabra continuamente y cuenta sus batallitas y opiniones sobre cualquier tema.

¿CÓMO TRATARLO?

Es un personaje útil para relajar el ambiente, dar confianza, aunque puede resultar pesado. Habrá que cortarle en ocasiones, pero hay que procurar hacerlo con tacto y empatizando.

EL/LA INDIFERENTE:

¿CÓMO ES?

Nada parece interesante. Sólo desea que termine la clase para irse a casa. Es negativo e incómodo por el mal ejemplo que da.

¿CÓMO TRATARLO?

Intentando cambiar su actitud, descubriendo sus temas de interés, y obligándole a tomar roles cada vez más participativos. Procurar que no contagie al resto del grupo.

EL/LA SABELOTODO:

¿CÓMO ES?

Trata de impresionar con citas y comentarios. Para todo tiene solución, su "receta mágica". Hace que los demás reduzcan sus intervenciones o que las hagan más críticas.

¿CÓMO TRATARLO?

Debemos presentar sus puntos de vista como uno más, valorando sus aciertos y corrigiendo claramente sus errores. Pedirle que resuma sus intervenciones. Plantearle preguntas difíciles, y estimular a los demás a que participen.



EL/LA MUDO/A VOLUNTARIO/A:**¿CÓMO ES?**

Se niega a participar, a intervenir. O se sobrevalora (piensa que carece de interés lo que se dice), ó se minusvalora (cree que va a hacer el ridículo y prefiere no colaborar).

¿CÓMO TRATARLO?

Buscar los aspectos que le interesen antes de hacerle participar. Si se sobrevalora: evitar que haga de juez a base de preguntas directas; si se minusvalora: animarle a intervenir, reforzando sus respuestas.

EL/LA OBSTINADO/A:**¿CÓMO ES?**

Quiere tener razón por encima de todo. Pretende imponer su criterio, sin escuchar a los demás. Quien no está de acuerdo con él se convierte en su enemigo.

¿CÓMO TRATARLO?

Entrenarle en escucha comprensiva (el objetivo de un diálogo no es tener razón). Actuar con tacto, planteando al grupo su opinión y dando ejemplos de su trabajo para ilustrar algunos puntos del debate. Ganarse su confianza. Si es necesario, hablar a parte con él/ella.

EL/LA EMBROLLÓN/A:**¿CÓMO ES?**

Prolonga el diálogo más de lo necesario. Desvía la conversación a temas ajenos al original. A veces lo hace para destacar, con referencias personales en su discurso.

¿CÓMO TRATARLO?

Interrumpir su disertación en cuanto se alargue, se desvíe del tema o haga una pausa. Confrontar al grupo con su opinión si aún persiste. Cortar sus monólogos mediante preguntas de reflexión.

EL/LA DISCUTIDOR/A:**¿CÓMO ES?**

Le encanta la lucha y hace de la discusión una batalla. A todo le pone un "pero...", interrumpiendo a menudo el ritmo de la clase. Le gusta herir a los demás, llegando incluso a ataques personales.

¿CÓMO TRATARLO?

Evitar involucrarse en la discusión. Aludir al tiempo de la sesión previsto para las participaciones. Contrastar su opinión con la del grupo, fomentando la participación de los demás.

EL/LA DISTRAIDO/A:**¿CÓMO ES?**

No sigue el desarrollo de la clase. Suele distraer también a los demás. Interviene sin saber de qué va el tema, provocando risas.

¿CÓMO TRATARLO?

Ejercer cierto control sobre él, no descartarle. Decir primero su nombre para atraer su atención y hacerle luego la pregunta con un resumen previo del tema. Contrastar su opinión con la de los demás.

EL/LA ASTUTO/A:**¿CÓMO ES?**

Se aprovecha de la debilidad de algún compañero/a para convencerle, estando atento a la postura mayoritaria para evitar el enfrentamiento directo.

¿CÓMO TRATARLO?

Cortar con autoridad los ataques personales. Ponerle en aprietos para que necesite la ayuda de los demás. Reforzar sus intervenciones sinceras.



