

Sección Curricular

Estrategias *para la*

Mediación pedagógica

Competencias para el
DESARROLLO
HUMANO, *en la ETP.*



AUTORIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Guiselle Cruz Maduro
Ministra de Educación Pública

Melania Brenes Monge
Viceministra Académica de Educación

Paula Villalta Olivares
Viceministra de Planificación Institucional y Coordinación Regional

Steven González Cortés
Viceministro Administrativo

Pablo Masis Boniche
Director Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras

Joyce Mejías Padilla
Jefa Departamento de Especialidades Técnicas

Rocío Quirós Campos
Jefa Sección Curricular

Julio, 2021



*“Transformación curricular, una
apuesta por la calidad educativa”-*

Sección Curricular, Departamento de Especialidades Técnicas

Jefe de Sección

Rocío Quirós Campos

Asesores nacionales:

Marco Campos Castro

Minor Cedeño Vindas

Heidy Cordonero Solano

Randall Coto Brenes

Maricel Cox Alvarado

Ronny Díaz López

Rodolfo González Gutiérrez

Jennorie Méndez Contreras

Idalmi Sankey González

Silvia Rojas Saborio

Lizzette Vargas Murillo

Harol Vargas Ureña

Recopilado por:

Rocío Quirós Campos

Silvia Rojas Saborio

Diseño Gráfico:

Heidy Cordonero Solano.

PRESENTACIÓN

En el marco de su mandato constitucional, el Consejo Superior de Educación ha aprobado una serie de disposiciones, normativas y políticas trascendentales para orientar la educación costarricense. Reviste especial importancia para la Educación Técnica Profesional, la política curricular “Educar para una Nueva ciudadanía”, la política educativa “La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad”, la implementación del Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional en Costa Rica (MNC-EFTP-CR).

La consolidación de las tres estrategias, responden a las necesidades de la educación técnica y formación profesional que demanda el mundo laboral actual y el fundamento curricular de los programas de estudio; bajo un enfoque de educación por competencias, el cual constituye uno de los avances más importantes de la educación técnica profesional costarricense en el camino hacia una educación holista.

El enfoque por competencias, desde una perspectiva formativa, demanda una vinculación directa con el desarrollo integral de las personas. El aprendizaje de una competencia no puede aislarse del desarrollo de la persona, su comunidad o su entorno laboral-social. En este enfoque, las competencias hacen referencia a los cuatro pilares del conocimiento de Jacques Delors, el cual plantea que la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir



sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas; por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio (Delors, 1994).

En virtud de lo anterior, los nuevos programas de estudio de la ETP incluyen además de los saberes esenciales, el desarrollo de competencias específicas, genéricas y para el desarrollo humano.

Las competencias para el desarrollo humano se refieren a la capacidad de mantener una óptima relación social y están vinculadas con la cooperación al llevar a cabo proyectos comunes o de autoconocimiento. Están vinculadas con la capacidad de alcanzar una visión de conjunto e implican la comprensión, conocimiento y sensibilidad de las personas. Se refieren a competencias no específicas de una ocupación, necesarias para el desarrollo integral de una persona, un profesional o un ciudadano. Se adquieren durante el desarrollo del proceso de mediación pedagógica, en el desempeño del campo disciplinar y a lo largo de la vida.

Con el propósito de apoyar la labor docente en el proceso de enseñanza aprendizaje de las competencias para el desarrollo humano que deben adquirir nuestros estudiantes, la Sección Curricular de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras presenta *Estrategias para la mediación pedagógica de las Competencias para el Desarrollo Humano, en la Educación Técnica Profesional*. Este documento brinda una justificación de por qué los



estudiantes de la ETP, requieren desarrollar este tipo de habilidades, además de la importancia de la articulación entre el sector académico y empresarial. Así mismo, contiene actividades para enseñar y aprender las competencias para el desarrollo humano y los indicadores de logro para su valoración.

Cuando la persona docente realice el plan de práctica pedagógica, considerará la competencia para el desarrollo humano, los resultados de aprendizaje e indicadores de logro establecidos en el programa de estudio para de esta forma, seleccionar la (s) estrategias idóneas para la mediación pedagógica de este tipo de competencias.

Al final del documento, se visualizan 18 competencias para el desarrollo humano, las cuales surgen de consultas de necesidades de formación del talento humano técnico, realizadas al sector empresarial costarricense durante la elaboración de los estándares de cualificación, estudios de demanda publicados entre otros referentes. De cada una se muestra su definición, abordaje en el ambiente de aula y manifestación en el contexto laboral: autoaprendizaje, autocontrol, capacidad de negociación, compromiso ético, comunicación asertiva, comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, discernimiento y responsabilidad, juicio y toma de decisiones, liderazgo, orientación de servicio al cliente, pensamiento crítico, proactividad, solución y trabajo en equipo.

La implementación de las competencias para el desarrollo humano en la mediación pedagógica es fundamental para responder a los requerimientos del sector empleador en la búsqueda de talento humano para sus organizaciones. Debe constituirse como un proceso natural donde la persona estudiante desarrolle sus propias aptitudes o



capacidades con la intención de alcanzar un desarrollo integral a lo largo de la vida, con el fin de insertarse exitosamente en el sector empleador o continuar estudios de educación superior.



TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	4
Justificación	9
Articulación sector académico y empresarial	13
Descripción de las competencias para el desarrollo humano	16
 Autoaprendizaje.....	17
 Autocontrol.....	29
 Capacidad de negociación	38
 Compromiso ético.....	55
 Comunicación asertiva	65
 Comunicación oral y escrita	79
 Creatividad e innovación.....	90
 Discernimiento y responsabilidad	103
 Juicio y toma de decisiones.....	118
 Liderazgo	133
 Orientación de servicio al cliente	144
 Pensamiento crítico	158
 Proactividad	166
 Solución de problemas.....	177
 Trabajo en equipo	195
Referencias	216



Justificación

El Ministerio de Educación Pública estableció la Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular 2015 y consideró que la educación técnica profesional “tiene como uno de sus propósitos dar respuesta a la carencia de talento humano técnico nacional y mundial actual, los cuales demandan respuestas proactivas; donde la educación es motor de cambio y catalizador para construir un mejor futuro, más sostenible y solidario” (p 15).

La Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras (DETCE) es el órgano técnico del Ministerio de Educación Pública de la República de Costa Rica, responsable de promover programas de educación y formación de talento humano especializado, cuya formación técnica y profesional sea el puente que potencie su vinculación con los mercados laborales o el emprendimiento.

Los programas de estudio de la Educación Técnica Profesional (ETP) guían el proceso de construcción de conocimientos en el aula y su entorno, pero también el desarrollo de competencias específicas, genéricas y para el desarrollo humano, con el objetivo de que la persona estudiante pueda insertarse exitosamente en el mundo laboral de la carrera técnica escogida o desarrollar su propio emprendimiento.

Las personas estudiantes que optan por la ETP, necesitan de un proceso educativo que promueva y desarrolle un conjunto de competencias para el desarrollo humano que les van a ayudar no solo a competir en el mercado laboral propio del campo disciplinar en el que se educan, sino a crecer y lograr mayores niveles de bienestar a lo



largo de sus vidas. El desafío para la DETCE es lograr que el 100% del estudiantado alcance competencias digitales, lingüísticas, emprendedoras, trabajo en equipo, comunicación, creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas; pero también y muy importante, la capacidad para aprender a lo largo de la vida, perseverancia, resiliencia, tolerancia, empatía... No son habilidades nuevas, pero sí son críticas en el siglo XXI.

La historia mundial demuestra que en educación siempre se ha invertido en el desarrollo cognitivo, sin darle el papel relevante a las competencias transversales. La tendencia moderna requiere que los sistemas educativos y de formación sean capaces de formar jóvenes críticos, líderes, agentes de cambio e individuos activos a cualquier edad, independientemente de su origen socioeconómico. La ETP necesita formar gente extraordinaria.

A partir de lo anteriormente descrito, y con el propósito de favorecer la empleabilidad de las personas estudiantes, la DETCE realiza esfuerzos por atenuar la brecha entre las habilidades importantes requeridas por los sectores productivos y lo que encuentran en el mercado laboral. Con el apoyo de nuestros docentes, se pueden formar personas con carácter o la mentalidad para que alcancen su máximo potencial humano y profesional. Algunas constantes de la gente extraordinaria son perseverancia, resiliencia, autocontrol, autorregulación, aprendizaje y afán de superación a lo largo de la vida. Además, la importancia de no rendirse y seguir intentándolo; de creatividad; de la pasión que le ponen a la vida y al trabajo; de su motivación y preocupación en muchos casos por el bien común y el afán de contribuir a un propósito



superior, y de cómo la familia, la escuela y los docentes marcaron sus vidas.

La realidad del siglo XXI demanda que la educación no solo se enfoque en el desarrollo de conocimientos y competencias específicas, sino en asegurar el desarrollo y la actualización continua de las habilidades a lo largo de la vida, no solamente para obtener mejores trayectorias laborales sino mayor bienestar general. Es decir, se habla de un conjunto de competencias necesarias no sólo para el trabajo sino también, y con el mismo grado de importancia, para la vida en general. Las competencias para el desarrollo humano sirven al individuo en cualquier edad para convivir con un mundo cada vez más digitalizado, reinventarse a lo largo de la vida, aprender a aprender y convivir con personas y entornos diferentes.

Para Deming (2017), los trabajos bien remunerados requieren cada vez más habilidades sociales. Los trabajadores con mayores habilidades sociales pueden especializarse e "intercambiar tareas" con otros trabajadores de manera más eficiente (p. 5). La diferencia radica no en la acumulación de años de escolarización sino en las competencias para el desarrollo humano adquiridas durante el tiempo de desempeño de un trabajador.

De acuerdo con las estimaciones de entidades como la Coalición Costarricense de Iniciativas del Desarrollo (CINDE), solo en el periodo 2011-2014 se requerían más de 16.000 técnicos en Costa Rica (El Financiero, 2013). Es una realidad las dificultades que tienen las empresas para cubrir sus vacantes y muchas de ellas no encuentran en



los trabajadores las habilidades que necesitan. Existe una brecha entre lo que el mercado laboral necesita y lo que encuentra. Este desajuste entre oferta y demanda apunta a la necesidad de mejorar el funcionamiento del mercado laboral y su alineación con los sistemas educativos y de formación.

Dotar al estudiantado de la ETP de oportunidades y acceso a una formación holística y de alta calidad, con programas para desarrollar individuos con la mentalidad adecuada ha dejado de ser una opción para pasar a ser un imperativo.

Según el Informe del Banco Interamericano de Desarrollo *El futuro ya está aquí* (2019):

...Los empleadores prestan más atención a elementos que les den información sobre las capacidades de un candidato y su cercanía con las capacidades que ellos buscan, que a los títulos de este. Esto da muestras de que, a la hora de contratar, el mercado laboral que describen los empleadores participantes valora más las habilidades que los diplomas (p. 44).

Puede que para un estudiante de la ETP lo más importante sea la obtención de un título, pero para quienes contratan es asegurar que se dispone de las habilidades deseadas.

El subsistema de la educación técnica profesional, ha incorporado los cambios necesarios en los programas de estudio para garantizar que



la formación de capacidades para el desarrollo humano cumpla con las demandas del mercado laboral, y que la transferencia de información de habilidades sea sencilla y confiable. Con el apoyo del profesorado, se pretende que la persona estudiante integre cada vez más competencias del siglo XXI y sea capaz de enfrentar los retos del entorno para alcanzar el éxito en su vida personal y profesional.

Articulación sector académico y empresarial

El Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica MNC-EFTP-CR (2018):

...tiene como propósito general normar el subsistema de educación y formación técnica profesional, a través de la estandarización de los niveles de formación, descriptores, duración y perfiles de ingreso y egreso de la formación, entre otros; además de establecer la articulación vertical y horizontal en el sistema educativo costarricense y orientar la atención de la demanda laboral (p. 36-37).

De esta forma, para la detección de las competencias específicas, genéricas, lingüísticas y para el desarrollo humano que requiere el país en el área técnica, se utiliza como mecanismo la implementación de la metodología establecida por el MNC-EFTP-CR para la elaboración de estándares de cualificación.

El estándar de cualificación es un documento de carácter oficial aplicable en toda la República de Costa Rica, el cual establece los lineamientos para la formulación y alineación de los planes de estudios y programas de la EFTP, desarrollados en organizaciones educativas como por ejemplo el Ministerio de Educación Pública. Un estándar



puede definirse como lo que una persona debe saber, hacer, ser y convivir para ser considerado competente en un nivel de cualificación, describe lo que se debe lograr como resultado del aprendizaje de calidad.

Para la elaboración de estándares de cualificación se desarrollan una serie de etapas en las cuales se involucra desde el inicio hasta la validación de estándar al sector empleador. En el Estándar de Cualificación (2018) “La metodología incorpora la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE-F-2013), con el objetivo de codificar las cualificaciones para el Catálogo Nacional de Cualificaciones de EFTP, normalizar la oferta educativa y los indicadores de la estadística de la EFTP en el ámbito nacional e internacional” (p. 2-3).

Las competencias para el desarrollo humano relacionadas con el mundo del trabajo “pueden ayudar a las personas a identificar y manejar sus propias emociones y las de los demás para mejorar la productividad, lo que incluye la capacidad de perseverar en ciertas tareas y el trabajo en equipo.” (Busso et al. 2017).

Para el sector productivo las competencias para el desarrollo humano asociadas con la preparación para el empleo están más relacionadas y contextualizadas al lugar de trabajo. Durante la elaboración de los estándares de cualificación del Técnico 4, equivalente al diploma de Técnico en el nivel medio, los empresarios costarricenses priorizaron las siguientes competencias: autoaprendizaje, autocontrol, capacidad de negociación, compromiso ético, comunicación asertiva, comunicación oral y escrita, creatividad e innovación, discernimiento y responsabilidad, juicio y toma de



decisiones, liderazgo, orientación de servicio al cliente, pensamiento crítico, proactividad, solución de problemas y trabajo en equipo.

La adquisición de este tipo de competencias en las personas estudiantes de la ETP, es un proceso que se puede alcanzar durante los tres años de formación, establecidos para el plan de estudio de las especialidades técnicas. El personal docente debe generar propuestas que garanticen al estudiantado trayectorias de aprendizaje laboral exitosas en un mercado que aproveche y potencie sus características.

el primer paso es
aprender “a aprender”, a
desaprender, a
emprender y a
actualizarse

continuamente; brindarle a la persona estudiante las habilidades que le ayuden a moverse entre trabajos y ocupaciones según los posibles cambios en la demanda, y que les provean de los soportes necesarios para que las variaciones tecnológicas no aceleren las brechas de habilidades existentes, especialmente para las poblaciones más vulnerables.



Descripción de las competencias para el desarrollo humano

Las competencias para el desarrollo humano se definen como el conjunto complejo de capacidades, habilidades y actitudes inherentes a la interacción personal e interpersonal. Estas intervienen en el desempeño de una tarea en un espacio y una situación concreta del contexto formal, como la vida académica o laboral y del contexto informal que contempla situaciones de la vida cotidiana. A través de ellas, se busca que la Educación Técnica:

(...) propicie en los estudiantes el desarrollo de la sensibilidad ante los problemas de su entorno social comunitario, la capacidad de identificarlos, de buscar soluciones a los mismos, de transformar la realidad en el sentido del progreso armónico y equilibrado, de autosuperación permanente y disposición de contribuir a la superación y desarrollo de los demás. SwisscontactFautapo y CEMSE,(s.f)

A continuación se describen y contextualizan las competencias para el desarrollo humano que han sido integradas en el diseño curricular de los programas de estudio de la Educación Técnica Profesional.



AUTOAPRENDIZAJE

Se refiere a la actitud propia y voluntaria de cada persona para motivarse en la adquisición permanente de conocimientos y aprendizajes en dirección a la mejora de las propias capacidades y la respuesta más eficaz al entorno.



Una de las habilidades con las que cuenta el ser humano es el aprendizaje. Un individuo racional tiene la capacidad de evaluar sus vivencias, reflexionar, observar su alrededor y hacerse preguntas. Esta capacidad demuestra que el autoaprendizaje surge de la iniciativa propia. Es un proceso donde el individuo adquiere conocimientos, actitudes y valores por cuenta propia, puede ser dado mediante estudios o experiencia. Una persona que se enfoque en auto aprender busca por sí sola la información y practica hasta el punto de ser un experto en el tema. Al principio puede parecer un juego, aunque con el tiempo se dará cuenta lo útil y valioso de esa información, quienes aprenden por sí mismos se conocen como autodidactas.

El autoaprendizaje se puede implementar en diversos ámbitos de la vida, entre los que destaca el aprendizaje académico siendo este uno de los más complejos, dado que debe existir una motivación externa, además de la que ya ejerce el profesorado para que la persona estudiante tenga interés por los estudios. El autoaprendizaje necesita de esfuerzo y claridad de las ideas, por lo que si no surge motivación es como ir contra la corriente.

El aprendizaje autónomo es una competencia personal y profesional que redundará en mejores resultados académicos. La persona estudiante indaga, identifica, evalúa, extrae y utiliza eficazmente información contenida en diferentes fuentes para satisfacer una necesidad personal de nuevo conocimiento.

La clase es un medio donde cada persona estudiante aprende su rol social, una serie de conductas que son alentadas o toleradas por sus



compañeros, además de que aprende formas variadas para expresar sus ideas, manifestar sus deseos y sentimientos. Lo que se aprende al interior del grupo sirve como base para que cada persona estudiante pueda comportarse en sociedad y relacionarse con otros miembros de su comunidad. En el grupo el estudiantado experimenta y comprende las formas de relación cotidiana, adquiere conciencia de la educación y de lo que desea repetir o evitar en su propio proceso.

El docente debe crear ambientes y experiencias para que las personas estudiantes construyan su propio conocimiento. No existe una forma correcta de enseñar, pero el docente posee las herramientas para ayudar al estudiante a desarrollarse mejor, aún en las condiciones más adversas. La persona estudiante por sí solo no puede decidir qué aprender, cuándo iniciar el aprendizaje, cómo realizarlo y en cuál momento decidir que finalizó.

El aprendizaje autónomo exige el desarrollo de capacidades personales en las áreas actitudinales, habilidades, saberes y procedimientos. Querer aprender, tener iniciativa para aprender, definir qué aprender, buscar cómo y de dónde aprender, tener idea de qué y cuánto se está aprendiendo, saber evaluar o comprobar lo que se aprende y tener la iniciativa para transferir, para aplicar lo que se aprende en situaciones nuevas. Los anteriores son algunos de los indicadores del control del proceso de aprender.

Una de las mediaciones importantes para alcanzar el autoaprendizaje es la persona docente, pues con su intervención orienta o redirige los procesos, esclarece el carácter de las dificultades



o los problemas, da pistas de las acciones por seguir, ofrece alternativas de referencias para profundizar, ubica en las situaciones de aprendizaje, completa o esclarece los contenidos polémicos o complejos que requieren reflexión crítica. A partir de la intervención de la persona docente, el estudiantado puede reafirmar, modificar, desviar, neutralizar, resignificar o proponer cambios en sus estrategias, proyectos o planes de acción elaborados.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo de autoaprendizaje.

- **Programas de estudio:** esclarecen los resultados de aprendizaje y sus condiciones de operación, el nivel de exigencia o de realización para alcanzarlos. Dan un panorama de los saberes esenciales o contenidos al desglosar las unidades de estudio, son los conocimientos, habilidades o destrezas, actitudes, valores y competencias que la persona estudiante debe alcanzar.
- **Guías:** ayudan con sus explicaciones, sugerencias e indicaciones para lograr la comprensión y claridad en lo que se debe hacer, cuándo y cómo hacerlo, a cuáles materiales recurrir, qué tipo de ayuda solicitar y a quién pedírsela, con cuales características y requerimientos se alcanzan los aprendizajes.
- **Materiales de referencia:** es la información de conocimientos formales que la persona estudiante debe adquirir y que en la educación tradicional es proporcionada por la persona docente mediante clases magistrales y lecturas. De este tipo de material informan las guías y a ellos pertenecen los documentos, los libros, los



textos, los manuales, los tutoriales e instructivos, los sitios o páginas web, entre otros.

- **Manuales:** guían etapa por etapa o fase por fase para la realización de productos o procedimientos específicos, así como de actividades o prácticas productivas. Ofrecen información precisa de lo que se debe hacer y cómo proceder para realizarlo.
- **Tutoriales:** por medio de instrucciones indican la forma de efectuar los algoritmos de aprendizaje o los patrones para adquirir o lograr el aprendizaje que requiere el desarrollo de un “saber hacer”.
- **Ejercicios, problemas, actividades, prácticas y aplicaciones:** promueven el desarrollo y comprobación del aprendizaje adquirido. Mediante ellos se alcanzan diferentes niveles o grados de dificultad de enseñanza. Los ejercicios y las aplicaciones permiten dosificar el desarrollo de los aprendizajes.
- **Autoevaluaciones:** promueven la reflexión crítica, el reconocimiento y la organización de las acciones y procesos realizados. Identifican las dificultades y problemas para aprender, los aspectos confusos, difíciles y débiles. Descubre dónde se requiere asesoría, identifica el desempeño realizado y evalúa los productos del desempeño.
- **Herramientas para el manejo de la información:** las relaciones e interacciones son indispensables para alcanzar un estudio independiente. El intercambio de información con otros, de interrogantes, cuestionamientos, inquietudes, diálogos, discusiones, puestas en común y reformulaciones conceptuales son necesarias en



el desarrollo del aprendizaje y el uso de diferentes herramientas para el manejo de la información. También facilitan la producción y envío de documentos, reportes, informes o evaluaciones al profesorado.

- **La investigación como estrategia del proceso de aprendizaje:** es un proceso en el cual se genera conocimiento mediante la producción de nuevas ideas y soluciones a problemas prácticos (Manterola & Otzen, 2013, p. 1498). Asimismo, es inherente al autoaprendizaje porque la curiosidad y motivación de una persona lleva a buscar más información de un tema o explicación de su interés por cuenta propia en diferentes lugares, profundizando saberes que impulsan transformaciones o mejoras en su formación integral y en su entorno.
- **Aprendiendo con cuentos (para entornos presenciales y virtuales):** el objetivo de la actividad es Identificar el aprendizaje continuo en la práctica a través de la persistencia. La persona docente deberá leer el siguiente cuento (o pedir un estudiante participante que lo haga) en voz alta.





Un hombre se quedó fascinado contemplando una casa y a quien la había construido.

¡QUÉ HERMOSA CASA!, ¿Te gustaría construir una? le respondió el constructor. ¿Quieres aprender? preguntó. Quiero. El constructor, asumiendo una posición de maestro, se puso a enseñar, pero no con demasiados detalles. Aquí tienes los materiales. Ahora constrúyela. Él tardó un año en construirla. Le salió un edificio cerrado por una gruesa pared, una pequeña abertura de entrada y adentro un hueco único profundo para cobijarse de las inclemencias y de las fieras, con un agujero en el techo para dejar salir el humo del fuego central. El hombre llamó al maestro y este lo miró a él...

¿QUIÉN ERES? Alguien que quiere que el hombre, la mujer y su familia vivan bien protegidos respondió el hombre. -No es una casa completa. Ve y hazla de nuevo-le dijo el maestro. Cabizbajo, dio vueltas y vueltas observando la casa. Insatisfecho, la tiró abajo y construyó un edificio nuevo. Este tenía habitación para el hombre y la mujer, otra para los hijos y otra para los abuelos. Cuando terminó llamó al maestro. Este último miró la casa y le preguntó:

¿QUIÉN ERES? Alguien que quiere que la familia crezca bien, junta y también separada- respondió el hombre. -Pero no es una casa completa. Hazla de nuevo.

El aprendiz miró una y otra vez con atención. Entonces, le diseñó a la casa una cocina grande y acogedora y protegida. Y la construyó para que toda la familia se reuniera allí para comer, festejar, contar por las noches cuentos. Se sintió satisfecho. Llamó al maestro y este nuevamente preguntó: ¿Quién eres?

Alguien que quiere que la familia se alimente junta, que alimente su cuerpo, pensamientos y sentimientos- respondió el hombre. -Está bien, pero no está completa. Hazla de nuevo.



El hombre se fue desilusionado, ofendido con el maestro que tampoco tenía en cuenta su ingenio, sus esfuerzos; cansado y con ganas de olvidar su sueño. Pero su sueño era resistente. Siguió intentando. Construyó baños al interior de la casa para darle comodidad a la familia, pero el maestro le dijo que su obra seguía incompleta. Buscó, observó con atención y vio que sus vecinos del pueblo se reunían en la plaza para encontrarse, charlar y hacer sus fiestas. Y pensó que la casa debería tener un lugar así. Entonces, construyó un ambiente amplio y alegre.

El maestro le preguntó **¿QUIÉN ERES?** Soy alguien que quiere que las personas se reúnan en cada casa, compartan y aprendan a hacer las cosas para crecer juntas- respondió el hombre. -Está buena. Pero aún le falta algo.

Y el hombre se fue intrigado; e intrigado miró la casa hasta los últimos rincones porque también sentía en su corazón que faltaba algo... ¡Entonces lo supo! Volvió a la casa y recorrió hasta encontrarle el corazón. Entonces, construyó un espacio vacío y armonioso, no lo ocupó con nada, por eso estaba lleno de luz y se sintió complacido. Llamó a su maestro, quien miró la casa y su sonrisa fue la más luminosa de las que hasta ahora le hubiera hecho.

¿QUÉ LE HAS PUESTO FINALMENTE A LA CASA? Un espacio donde las personas, en algún momento del día puedan encontrarse consigo mismos. Con la voz de su corazón respondió el hombre. Ahora piensa y contéstame: ¿Quién eres? preguntó el maestro. **UN CONSTRUCTOR.**

Muy bien. Ahora ve y haz florecer tu oficio en el mundo. Me voy, maestro. Pero me Aparto de ti. Te llevo en mi corazón respondió el hombre.



Por Amalia Estevez



Pasos a seguir para el análisis del cuento (para entornos virtuales y presenciales)

- La persona docente formará grupos de 4 integrantes.
- Los estudiantes identificarán tres fases importantes para que el aprendiz del cuento pueda conocer y llegar a dominar su oficio.
- Los estudiantes interpretarán la frase Me voy, maestro. Pero no me
- aparto de ti. Te llevo en mi corazón.
- El docente centrará las reflexiones en torno al cuento para que las/os estudiantes/participantes lo confronten con su realidad o experiencias personales en plenaria. (Tomado de Guía Educativa de Competencias blandas para el fortalecimiento de la Educación técnica).

- Películas:



Monsters University (2013) - Dan Scanlon

A pesar de ser una película infantil, sus enseñanzas tienen estrecha relación con la competencia en cuestión. Los protagonistas, Mike y Sulley, siguen adelante aprendiendo sobre sustos de todas las formas posibles para obtener el puesto laboral que siempre soñaron.



Manos milagrosas - Director: Thomas Carter

Es una película basada en la historia de Ben Carson, un neurocirujano que creció en Estados Unidos proveniente de una familia de bajos recursos, y que vivió diversas etapas que una persona puede pasar, por ejemplo: enfrentar la discriminación racial por ser negro en Estados Unidos, rebeldía en la adolescencia. Después de múltiples situaciones, vemos a un estudiante inteligente, pero con temores e inseguridades; un graduado que debe enfrentar muchos retos y tomar decisiones difíciles.



El caballero de la armadura oxidada (1987) - Robert Fisher

Un caballero pretencioso descubrirá que el aprendizaje sobre nosotros mismos es un camino que debemos recorrer para reconocer las verdaderas oportunidades que nos da la vida.



Indicadores a considerar para la valoración del autoaprendizaje en la persona estudiante.

- Distingue el concepto de aprendizaje, autonomía y autoaprendizaje.
- Describe la utilidad del autoaprendizaje como proceso de aprender a aprender.
- Aplica estrategias de autoaprendizaje en situaciones propias del área de formación técnica.
- Busca respuestas a los problemas que observa.
- Es curioso sobre datos o fuentes referenciales de conocimiento.
- Busca información en diversas fuentes.
- Identifica sus propias estrategias de indagación de información con base en su curiosidad por ciertos temas.
- Comparte sus ideas y supuestos/hipótesis sobre una tarea, elaboración o construcción de algo propiciando retroalimentación a su trabajo.
- Indaga referentes en el tema de su estudio, tratando de hallar expertos en esa área de conocimiento buscando dialogar sobre los temas que estudia.
- Estudia y utiliza el método científico en sus tareas y/o trabajos.
- Genera sus propios procesos de indagación.
- Monitorea cuan bien está yendo la actividad.
- Revisa si las estrategias que empleó fueron efectivas.
- Es perseverante a pesar de las dificultades que se le presentan.
- Muestra interés en oportunidades de formación fuera del ámbito de la educación técnica profesional, asumiendo que algunos temas le serán de utilidad en su vida personal y profesional.
- Valora información nueva sobre un ámbito disciplinar específico tal vez vinculado con su carrera técnica.
- No le preocupa el tiempo y esfuerzo para aprender algo nuevo



- Es perseverante en su proceso de aprendizaje.
- Le gusta conversar y argumentar sobre temas actuales.
- Busca información y la comparte en sus grupos de estudio o de trabajo
- Selecciona recursos apropiados de su entorno para apoyar su aprendizaje (compañeros, docentes, otros recursos...).
- Contribuye a generar motivación y metas compartidas con otros.
- Promueve y establece diálogo con otros para aprender.
- Interrelaciona aprendizajes de varios contextos de sus ámbitos de aprendizaje.

"Me encanta aprender. Eso es un arte y una ciencia"

Katherine Johnson.

"Me llevó 17 años y 114 días triunfar de un día para otro"

Leo Messi



AUTOCONTROL

Se refiere a la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Implica la resistencia a condiciones recurrentes de tensión.



Existen dos formas extremas de perder el control:

- Inhibida: cuando se da una escenario de tensión la persona se bloquea y no es capaz de expresar lo que opina o siente. Se encierra en sí misma y no consigue resolver la situación. El no poder resolver situaciones tensas y defender los derechos provoca una disminución en la autoestima. La persona acumula presión y frustración hasta que un día estalla y reacciona de manera desproporcionada.
- Explosiva: la persona se altera y manifiesta violencia verbal o física. Recurre a insultos, gritos, faltas de respeto y no se puede detener.

El desarrollo del autocontrol conlleva una mejora en la gestión de los impulsos, en la autorregulación emocional, en la planificación o en la autoconciencia, lo cual es absolutamente esencial para el bienestar humano y está en plena consonancia con un aprendizaje significativo por y para la vida.

La capacidad para ejercer el autocontrol en situaciones de malestar o tensión ayudan a la persona estudiante a tener un comportamiento adecuado para cada situación y no desarrollar conductas autodestructivas. La pérdida de control de un adolescente conlleva una serie de pasos:

- Reacciones físicas (debilidad en las piernas, tensión en los brazos, respiración más rápida...) provocadas por una determinada situación como puede ser un cambio en el tono de voz de alguien, una falta de respeto...



- Pensamientos negativos sobre dichas situaciones.
- Intensificación de las sensaciones físicas y del nerviosismo debido a los pensamientos negativos, dando lugar a gritos, insultos, golpes...

Es importante enseñar a la persona estudiante a identificar los síntomas físicos y las situaciones que desencadenan la situación, con el fin de controlar la conducta y las emociones con más posibilidad de éxito. Una vez que inician los pensamientos negativos será mucho más difícil el autocontrol.

En el terreno personal el autocontrol ayuda a que las personas sean reservadas, discretas, maduras para no exagerar la crítica, el rumor u ofensa en contra de los demás, aun cuando el evento sea incompatible con la forma de ser o pensar. En el campo del trabajo, el autocontrol ayuda a las buenas relaciones con los compañeros, a perfeccionar los hábitos, a aprovechar mejor el tiempo y hacer esfuerzos suplementarios, dejando el conformismo.

Para desarrollar el autocontrol se recomienda aprender a escuchar, mostrar educación, buenos modales, respetar turnos para hablar, evitar comentarios imprudentes, evitar dar consejos no solicitados, cuidar las relaciones personales, actuar reflexivamente en situaciones de fastidio y al dar respuestas.

Una persona sin autocontrol puede convertirse en un ser falto de autonomía, débil y dependiente. La persona que aprende a autocontrolarse tiene la facilidad de vivir con satisfacción, pues no se dejará llevar por disgustos y contratiempos. Actuará por el contrario con



tranquilidad y tendrá excelentes relaciones, con buen trato y cordialidad.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y desarrollo del autocontrol.

- **Tiempo afuera:** es quizás la más sencilla pero que a futuro demuestra la capacidad de la persona estudiante para evitar perder el control por completo. Cuando exista una situación tensa y el cuerpo, pensamientos o actos den muestra de que la alteración consigue la pérdida del autocontrol, se “activará el semáforo rojo”. Es el momento para salir del recinto donde se esté dando el altercado, buscar un modo de provocar el descenso del nerviosismo, tener calma, respirar profundo y posteriormente intentar resolver el problema.
- **Irse:** consiste en aplicar la técnica de tiempo fuera, pero sin la intención de volver en un breve espacio de tiempo. Si la persona valora que el estado de nerviosismo es muy alto y es imposible aclarar la situación (por cómo se encuentra la otra persona, el lugar o el momento no son adecuados, la presencia de terceras personas que impide el descenso de la tensión), lo más acertado es retirarse e intentarlo al otro día, o quizás nunca porque no vale la pena.

Irse no significa que la otra persona quede victoriosa sino que la sensatez prevalece para evitar hacer o decir algo inadecuado, incurrir en faltas de respeto o gritos. La técnica **Irse** no se utiliza como arma de desprecio contra el adversario, sino como herramienta de autocontrol.



- **Autoverbalizaciones:** el proceso de pérdida del autocontrol da lugar a los pensamientos negativos, ya sea por medio de una palabra o frase repetida de manera constante o a través de un monólogo interno, lo que genera más tensión. Cuando la persona se percata de que se está dando indicaciones que lo alteran aún más, se recurre a las autoverbalizaciones.

Las autoverbalizaciones se definen como frases breves o palabras que la persona genera mentalmente, entre ellas:

a) Autoverbalizaciones tranquilizadoras:

Calma	No te metas en líos	Relájate	No vale la pena
Ahora no lo voy a aclarar, mejor me tranquilizo y luego hablamos	Respira y vete	Cuenta hasta diez	Es lógico que esté nervioso, respira

b) Autoverbalizaciones de control:

Soy capaz de controlarme	No voy a dejar que esto me domine	Puedo manejar esta situación
Ve con orden, di una cosa cada vez		Mantén la tranquilidad



Lo ideal es encontrar la palabra o frase que realmente tranquilice o ayude a mantener el control. Se repite lentamente cuando se presenten grados de tensión.

- **Pensamiento positivo:** cuando se genere un pensamiento negativo centrado en el fracaso, odio a otras personas u otras circunstancias, se cambia.



Pensamientos negativos	Pensamientos positivos
"Soy un desastre"	"Puedo superar esta situación"
"No puedo soportarlo"	"Si me esfuerzo, tendré éxito"
"Estoy desbordado"	"Agobiarme no facilita las cosas"
"Todo va a salir mal"	"Esto no va a ser tan terrible"
"No puedo controlar esta situación"	"Seguro que lo lograré"
"Lo hacen adrede"	"Estar enfadado no me ayuda"



- **El semáforo:** el objetivo de la actividad es aprender a controlar los sentimientos y los impulsos.

Materiales: tres globos pequeños por cada estudiante: uno rojo, otro amarillo y otro verde.

Desarrollo: Sentamos a los estudiantes en círculo y les entregamos a cada uno un globo rojo, otro amarillo y otro verde. Comenzamos una charla sobre sus rabietas: cómo reaccionan cuando se enfadan, por qué y si consiguen algo así. Les decimos que lo mejor que podemos hacer cuando nos enfadamos, en lugar de "hacer berrinches", es explicar qué es lo que queremos y por qué. Vamos a ponerles situaciones que puedan provocarles enfado y preguntamos cómo reaccionan ellos en esos casos. Pedimos a un estudiante que responda a una situación. El resto de los estudiantes deberán valorar su reacción con los globos, en función de si se ha parado a pensar e intenta razonar (globo verde), si dice algo que indique que se empieza a enfadar (debemos complicarle el caso para que reaccione), en este caso, los demás deberán mostrar los globos amarillos, que indican precaución, o si grita y enfurece, en este caso, los demás mostrarán los globos rojos indicando «stop». Y diremos entre todos como se podría reaccionar en estos casos.

- **Los Contrarios:** el objetivo de la actividad es conocer, expresar y controlar los sentimientos propios. Tener en cuenta los sentimientos de los demás a la hora de actuar.

Materiales: dos gorros de papel confeccionados por ellos mismos.



Desarrollo: un jugador coge los dos sombreros de papel y va a ofrecer uno a un jugador de su elección. A partir de ese momento, el elegido debe efectuar los gestos exactamente contrarios realizados por el primer jugador. Si éste se pone el sombrero, el otro tiene que quitárselo. Si ríe, el otro tiene que llorar; si el conductor se pone el sombrero atravesado, el otro tiene que ponérselo en el sentido de su largura. Si el segundo jugador comete un error, es eliminado y entrega su sombrero al conductor, que elegirá a otro jugador. Si no comete ningún error en un periodo corto de tiempo, se convierte en ganador y pasa a ser conductor y coge el otro sombrero para ir a ofrecérselo a otro niño.

Película:



PELÍCULAS

Intensamente, Disney Pixar (2015)

Indicadores a considerar para la valoración del autocontrol en la persona estudiante.

- Reconoce el concepto de autocontrol.
- Explica las formas de perder o recuperar el control.
- Utiliza técnicas o recursos para el autocontrol desarrollando las actividades de manera efectiva en situaciones adversas.



- Controla emociones como ira, frustración o estrés pero sin llegar a actuar positivamente.
- Demuestra control en medio de emociones fuertes, afrontando positivamente las situaciones de contexto y buscando la solución al problema.
- Le resulta difícil mantener la calma en situaciones de estrés o difíciles.
- Mantiene la calma y tranquiliza a los demás ante situaciones de estrés o difíciles.
- Mantiene la calma, controlando sus emociones en situaciones que provocan enfado, frustración o estrés continuando con sus actividades sin que sus emociones interfieran en ellas.
- Implementa estrategias para el autocontrol tanto a nivel personal como para sus compañeros ante situaciones difíciles.
- Demuestra capacidad en la prevención de consecuencias negativas producto de situaciones desarrolladas en momentos difíciles.
- Resiste la tentación de actuar de manera inapropiada en situaciones de contexto.



CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso de intercambio de información que propicia el mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de las partes. Es un proceso complejo y su efectividad depende de muchos factores. Para ser un buen negociador no solo hay que saber hablar, sino también saber escuchar, saber llegar al punto específico, saber llevar la conversación, hacer sentir de cierta manera a la contraparte, ponerse en los zapatos de la otra persona, saber ceder y querer al prójimo.



Negociar no es:

- Alcanzar los intereses personales mediante el sacrificio de la mayoría.
- Imponer el acuerdo de una parte como el más conveniente para todo.
- Presuponer que una verdad es más valiosa, real y digna de rescatarse sobre la de los demás.
- Informar y esperar inflexiblemente a que los demás se ajusten a las expectativas de una sola persona.
- Discutir hasta que la otra persona ceda.

Las habilidades comunicacionales son de vital importancia en el proceso de la negociación. El intercambio de información es altamente impactado por las condiciones físicas del medio ambiente; por ejemplo:

Distancia interpersonal: la distancia establecida en el espacio físico influye en la disposición para negociar.

Tipo de mobiliario: el tipo y tamaño de las sillas, la ubicación de los objetos, la presentación personal, los colores, entre otros, influyen en el clima de la relación.

Acomodo de las sillas: considerar si hay algo entre ellas, si están frente a frente, anguladas, agrupadas por bloques, sin cierre, entre otros.

Iluminación.

Distractores: lápices, vitrales, teléfonos, aparatos, cuadros, decoración, entre otros.

También se considera la receptividad, esto es, captar la información de la contraparte. Para ello se consideran habilidades como:



- Saber escuchar.
- Saber entender.
- Saber ejemplificar y aplicar lo entendido.
- Saber leer la estructura profunda o presuposiciones implícitas en el lenguaje.
- Saber comprender y ubicarse en los zapatos de la contraparte o de cualquier enfoque de utilidad.

Un buen negociador es capaz de leer y descifrar el lenguaje digital y el analógico, en sus dos acepciones: audible y visible.

Digital: se refiere a las palabras, con su propio significado.

Analógico: información codificada en medios no contenidos en el mensaje, pero que sí la representan.

Analógico visible: incluye los gestos, posturas, el uso del espacio y de la atmósfera vital, forma de caminar, saludar, sonreír, sentarse, entre otros.

Analógico audible: relacionado con los elementos auditivos que marcan un significado al mensaje; ejemplo, la entonación, el volumen, la enmarcación, las pausas, la velocidad, entre otros.

Tipos de negociación

- Basada en posiciones: tiende a obtener resultados que desperdicia los recursos y los beneficios mutuos de las partes.
- Basada en intereses: llega a resultados de mutuo beneficio y eventualmente mejora la relación entre las partes. Requiere de



mucho trabajo a nivel de actitudes ante el conflicto, la mejora de las habilidades de negociación y el conocimiento sobre conflictos.

Negociación basada en posiciones	Negociación basada en intereses
<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trata de maximizar los beneficios dentro de los límites del actual conflicto. - Inicia con altas exigencias y concede lentamente. - Usa mucho la persuasión, la confrontación y la amenaza. - Manipula tanto a las personas como al proceso de negociación. - No es permeable a la discusión de cuestiones de fondo. - Está orientado hacia objetivos cuantitativos y competitivos (ganar más que el otro). - Su interés por la relación es instrumental. 	<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trata de maximizar los beneficios e incluye cualquier recurso de las partes. - Se focaliza en los intereses comunes de las partes. - Trata de entender las razones tan objetivamente como sea posible. - Utiliza técnicas de debate no confrontacionales. - Es permeable a la discusión de cuestiones de fondo. - Está orientado hacia objetivos cualitativos: un acuerdo justo, sabio, durable y eficientemente negociado. - Cuida la relación.

Una regla para presidir cualquier negociación y facilitar el llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte. No se debe considerar un enemigo por vencer, sino un colaborador con el que se intentará



trabajar estrechamente con el objetivo de superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable. Al negociar no se enfrenta con personas sino con problemas.

Características del negociador

Algunas de las características que definen al buen negociador y lo diferencian del “agresivo” o del mero “vendedor-charlatán” son:

<i>Características del negociador</i>			
Le gusta negociar	Entusiasta	Gran comunicador	Persuasivo
Muy observador	Psicólogo	Sociable	Respetuoso
Honesto	Profesional	Detesta la improvisación	Meticuloso
Firme, sólido	Con fuerza o resistencia moral y física	Autoconfianza	Ágil
Resolutivo	Paciente	Creativo	Acepta el riesgo

Es importante señalar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, esta aptitud se puede aprender mediante cursos de formación y prácticas.



Estilos de negociación

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica. No se puede utilizar el mismo esquema, no hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado. Sin embargo, se plantean dos estilos:

- *Inmediata*: busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.
- *Progresiva*: explora una aproximación gradual donde la relación personal juega un papel muy importante. Intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

A algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de iniciar la discusión de posiciones.

Lo cierto es que existen negociaciones de “ganar-perder”, donde cada una de las partes solo puede conseguir sus objetivos limitando a la otra. Es frecuente que se intente presionar, engañar o influir con el fin de obtener lo más posible. El otro escenario es “ganar-ganar”, donde a través de la negociación las dos partes consiguen sus objetivos o mejoras. Lo que gana una de las partes no implica que lo pierda la otra.

En resumen, la negociación está presente en la vida de la mayor parte de los seres humanos. Es una consecuencia de la vida en sociedad, continuamente se desean cosas que no dependen de la voluntad de una sola persona, sino también de otros. De ahí la



importancia de desarrollar habilidades, actitudes o modelos de negociación acordes con la realidad actual.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo de la capacidad de negociación.

Dinámica “Una Difícil Negociación”

Objetivo de la dinámica.

- Ejercitar una negociación donde el contexto influye de manera directa y determinante
- Comprender la importancia de una comunicación efectiva en situaciones de conflicto

Desarrollo

El objetivo es que los participantes puedan identificar todas las soluciones posibles que ayuden a resolver el conflicto que se está negociando.

Quien coordina la actividad deberá formar parejas. A los integrantes de cada pareja se le asignará un rol para interpretar: proveedor y contratista.

Se les explica que se les narrará el conflicto a negociar y que el objetivo es llegar a un acuerdo. Tendrán 6 minutos para negociar, y al finalizar la negociación cada pareja contará al grupo grande como se desarrolló la conversación y como concluyó la misma.

Situación

El contratista es el jefe de compras del área de sanidad que gestiona el equipamiento de los 7 hospitales de la ciudad. Y el proveedor es el dueño de la empresa que provee de jeringas descartables a los hospitales.



El proveedor tiene un contrato por cinco años y hasta la fecha transcurrieron dos años. Además de fabricar las partes de las jeringas, también las arma y empaqueta ante de entregarla en cada hospital.

Hace unos días el proveedor llamó por teléfono al contratista y le dijo que debido al aumento de insumos y salarios no está en condiciones de continuar con el servicio. Propuso dos alternativas: a) al concluir el mes romper el contrato y dar por finalizado el servicio; o b) continuar con el servicio de manera parcial, entregando a los hospitales la mitad de las cantidades de jeringas necesarias.

Luego de transcurrir los 6 minutos de negociación se abre un espacio común de reflexión.

Ideas para el momento de reflexión y debate

Las parejas deberán contar que postura asumió cada persona, cómo se desarrolló la negociación y si llegaron a algún acuerdo. En este espacio es importante que quien facilita la dinámica haga preguntas que hubiesen ayudado a una buena negociación.

¿Indagaron sobre el problema específico y la necesidad de la otra persona?, ¿le preguntaron al proveedor sobre el deseo (independientemente de la situación económica) de continuar con el servicio?, ¿Propusieron otras alternativas por fuera de las dos que ya se sabían?, ¿Dieron la posibilidad para que la otra persona proponga otra alternativa de solución?.

Para los que no pudieron llegar a un acuerdo, ¿la negociación ya está cerrada o finalizaron la conversación proponiendo un segundo encuentro?, ¿Alguna pareja se llevó para analizar propuestas o pensar otras alternativas y agendaron una segunda negociación?.



Dinámica “Elegir Letras y Fuentes”

Objetivo de la dinámica

- Analizar como los integrantes del grupo negocian y resuelven una situación conflictiva ante un liderazgo de apertura.
- Ejercitar el desarrollo de argumentos que convencan a los demás.
- Experimentar la toma de decisiones por consenso.
- Practicar habilidades de negociación.

Desarrollo

Se formarán equipos de seis integrantes cada uno y deberán tomar una importante decisión. Son los creadores de un próspero emprendimiento y tendrán que elegir un logo.

Ya han acordado el diseño del mismo pero hubo un inconveniente con la tipografía. Hay diferentes elecciones en el tipo de letra y fuente que presentó el diseñador.

A cada integrante de cada equipo se le entregará una tarjeta al azar con información sobre su rol. No podrán compartir los datos que cada uno reciba en la tarjeta.

Los equipos tendrán 30 minutos para debatir y elegir el tipo de fuente de letra que acompañará al logo.

Información de cada tarjeta

Tarjeta 1

A usted le gusta la fuente Times New Roman y sabe que ningún otro miembro la escogería. Sin embargo por ser una fuente conocida por la mayoría de las persona le resulta ideal.

Tarjeta 2

Usted desea que la fuente Impact sea la elegida, siempre le fascina la atracción que genera a la vista.

Tarjeta 3



Le encanta la fuente Calibri, y sabe que ninguna otra fuente le resulta verdaderamente aceptable para escribir el nombre de la empresa en el logo.

Tarjeta 4

A usted le gusta casi todos los tipos de letras propuestas por el diseñador, y fácilmente puede ponerse de acuerdo sobre cualquiera,. Exceptuando la fuente Calibri porque ese tipo de letra está de moda y se usa para todo.

Tarjeta 5

Usted permanece más bien imparcial en la elección del tipo de letra y la toma de decisión, le da lo mismo cualquier fuente.

Tarjeta 6

Se involucra mucho en la toma de decisión del grupo, personalmente no posee ningún tipo de letra favorita pero no le agrada ni la Times New Roman ni la Impact.

Ideas para el momento de reflexión y debate

Para los que no llegaron a un acuerdo, ¿Les hubiese gustado llegar a un acuerdo? ¿por qué creen que no lo consiguieron si tenían la necesidad? ¿Cómo influyó no tener un líder que decida por el equipo?

¿Qué es peor para el equipo, no llegar a un acuerdo o poder dar una respuesta que no satisface del todo a todos?. Para los que llegaron a un acuerdo, ¿cómo lo lograron? ¿Por qué creen que pudieron conseguirlo?





Objetivo de la dinámica

- Experimentar el proceso de toma de decisiones grupal
- Ejercitar las prácticas de negociación
- Practicar la argumentación y el convencimiento

Desarrollo

El coordinador o la coordinadora deberán formar equipos de cinco integrantes. Los participantes deben fingir que han naufragado y que están varados en un bote salvavidas.

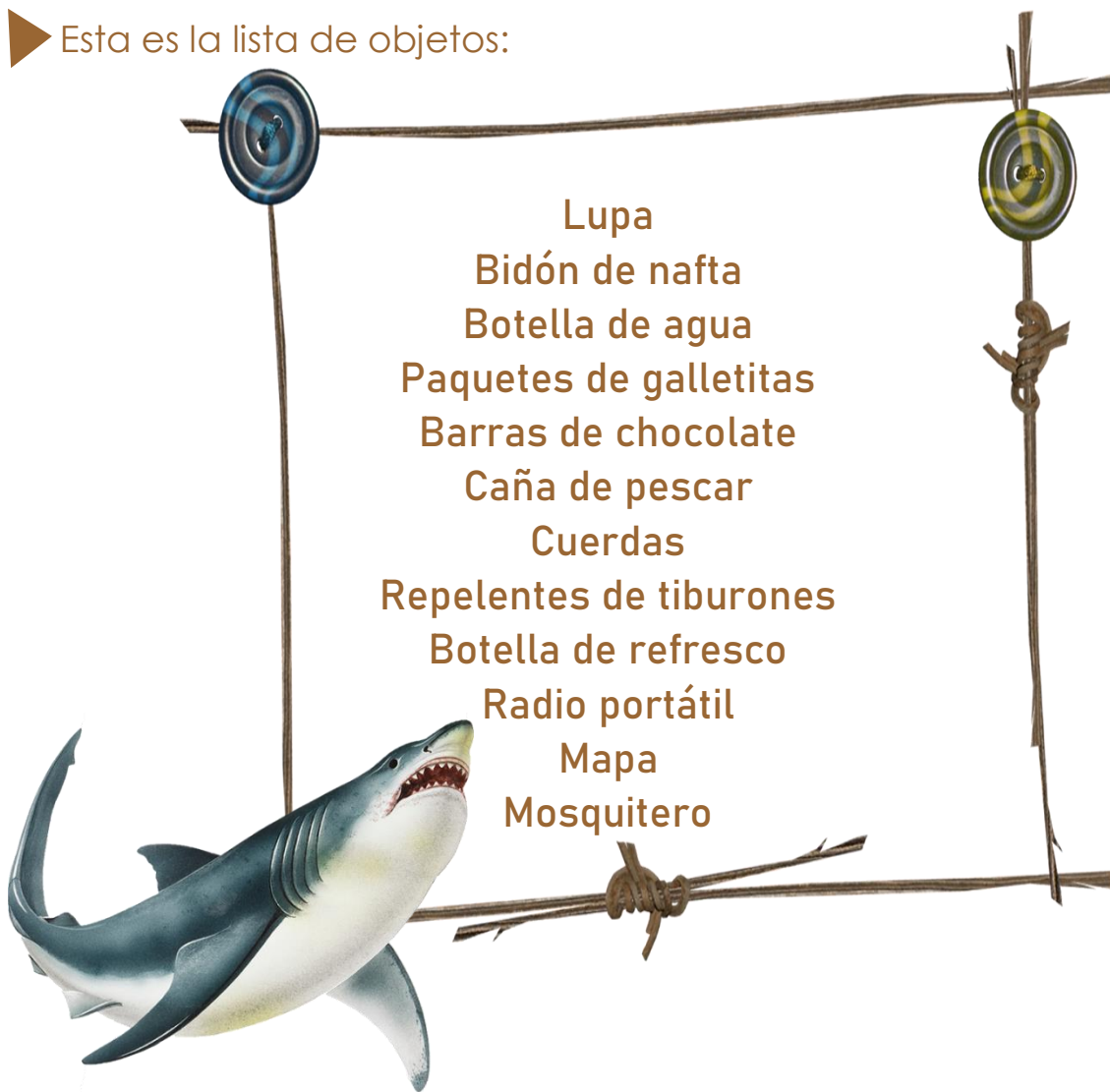
Cada equipo tiene una caja de fósforos y una serie de objetos que han salvado de la nave que se hunde. Los miembros deben acordar qué elementos son los más importantes para su supervivencia.

De manera individual cada persona deberá clasificar los elementos en la lista por orden de importancia. Se les debe otorgar 10 minutos para esta operación.



Dar 15 minutos para que el grupo debata, acuerde y confeccione una lista. Luego cada persona deberá comparar la clasificación individual con la colectiva, y analizar por qué difiere las puntuaciones.

► Esta es la lista de objetos:



Ideas para el momento de reflexión y debate

¿Quiénes cambiaron de opinión acerca de sus propias clasificaciones durante las discusiones del equipo, ¿Por qué lo hicieron?. ¿Están conformes con el cambio o prefirieron no discutir?



¿A quiénes no pudieron imponer su postura en la clasificación grupal?, ¿por qué creen que sucedió?. ¿Cómo fueron los argumentos? ¿Podrían haber expresado su parecer de una manera más efectiva?

Dinámica “Objetivos Cruzados”

Objetivos de la dinámica:

- Ejercitar la solución de un problema con la ayuda de otros integrantes.
- Poner en práctica ejercicios de negociación.
- Fomentar el alcance de objetivos personales y grupales.

Desarrollo

Se deberán formar varios subgrupos, en lo posible con la misma cantidad de integrantes, para alcanzar un objetivo. A todos los grupos se les debe entregar un rompecabezas.

El rompecabezas será el mismo para todos los grupos y se les informará que tienen 10 minutos para armarlo. La dificultad está en que algunas piezas están intercambiadas entre los grupos.

Por lo tanto cada grupo deberá negociar y recuperar la pieza que le falta para alcanzar el desafío. De esta manera un grupo alcanza el objetivo cuando otro también lo logra.

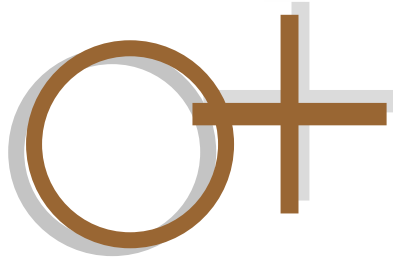
Ideas para el momento de reflexión y debate

Como es necesario intercambiar piezas es posible que si un grupo alcanza el objetivo también lo logre otro. Además en ningún momento se habló de competir entre los equipos.

¿Se propusieron alcanzar el objetivo o intentaron ganarle al resto de los grupos?. ¿Quiénes resolvieron el rompecabezas, ¿Con quién negociaron y como lograron que les entreguen la pieza faltante?

¿Quiénes no lograron armar el rompecabezas, ¿cómo fue la negociación, ¿qué creen que falló?





Dinámica “Círculo o Cruz”

Objetivo de la dinámica.

- Descubrir que la mejor negociación es cuando todos consiguen su objetivo (ganar-ganar)

Desarrollo

El coordinador o la coordinadora deben formar subgrupos de cuatro integrantes cada uno. Deberán elegir en distintas oportunidades entre un círculo o una cruz. Se les explica que el objetivo es ganar la mayor cantidad posible de puntos.

Se realizarán 10 rondas en la que cada subgrupo deberá debatir y elegir una de las opciones, sin conocer la elección del resto de los grupos. Por cada ronda de juego los equipos podrán sumar o restar puntos según: Si en un equipo eligen “Círculo” y en los otros “Cruz”, los “Círculo” suman 100 puntos y los “Cruz” restan 300 puntos. En caso de que todos los equipos elijan “Círculo”, todos restan 100 puntos. Si todos eligen “Cruz”, todos suman 100 puntos

Se inicia la primera ronda, en un plazo no mayor a 3 minutos cada equipo deberá debatir y optar por una de las opciones, sin conocer la elección del resto. Se le entregará al coordinador, quien dará a conocer todas las elecciones y realizará el cálculo de puntos para cada grupo.

Es importante que al finalizar cada ronda, todos conozcan la cantidad de puntos que llevan acumulados. Luego continua el juego de la misma manera hasta hacer dos rondas más (la 2da y 3er) ronda.

Después de la tercera ronda, se abre la “Primer Instancia de Negociación”. En cada equipo se deberá nombrar a un “Negociador”.



En un lugar apartado, todos los negociadores debatirán, por una plazo no mayor a 5 minutos, la estrategia a seguir.

Luego se juegan las rondas 4, 5 y 6, y a continuación se abre la "Segunda Instancia de Negociación". La "tercer Instancia de Negociación" (y última) se realiza después de la ronda 9. Cuando finalice la ronda 10 deberían totalizarse los puntos ganados por cada equipo.

Ideas para el momento de reflexión y debate

El objetivo era ganar la mayor cantidad posible de puntos... ¿Siguieron este objetivo o intentaron ganarle al resto de los grupos?, ¿Por qué como primer impulso el objetivo fue ganarle a los otros?

¿Se puede pensar en los otros como colaboradores en vez de enemigos? Si hay más personas trabajando en lo mismo, ¿se puede alcanzar un mejor resultado?. Si todos nos ayudamos en lograr los objetivos, ¿no se llega más fácil a conseguir el resultado?

¿Qué sucedió en las Instancias de Negociación? ¿Por qué no se pusieron de acuerdo? ¿Algún equipo rompió un acuerdo? Cuando se rompieron los acuerdos, ¿el negociador mintió en la negociación, o en el debate de subgrupo decidieron optar por no cumplir con lo pactado?

Cuando se rompió un pacto ¿qué sucedió con la confianza? ¿Cómo impacto un acuerdo no cumplido en las siguientes Instancias de Negociación?

Actividades tomadas del sitio:

<https://dinamicasgrupales.com.ar/category/dinamicas/negociacion/>

Además puede consultar las páginas de la 59-64 del documento: Programa de mediación escolar 4, UNESCO que se cita como parte de las referencias consultadas.



Indicadores a considerar para la valoración de la capacidad de negociación en la persona estudiante.

- Reconoce el concepto de capacidad de negociación y su importancia.
- Explica las habilidades de las personas negociadoras.
- Determina los elementos de la negociación exitosa.
- Negocia la ejecución de propuestas de acuerdos viables en el contexto de su área de formación técnica.
- Demuestra capacidad de dar respuestas controladas en situaciones difíciles.
- Demuestra tolerancia ante las perspectivas de pensamiento divergente
- Actúa de manera persuasiva sin necesidad de manipular a otras/os
- Demuestra capacidades para lidiar con las objeciones que se presentan en un proceso comunicativo
- Es congruente y se maneja con ética
- Mantiene una comunicación horizontal y equitativa en igualdad
- Demuestra capacidad para modificar el comportamiento propio con el objetivo de alcanzar una meta.
- Mantiene su eficacia dentro de entornos cambiantes.
- Demuestra perseverancia en situaciones o problemas hasta que se resuelvan o se compruebe que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
- Actúa basado en sus propias convicciones, en lugar de buscar agradarle a terceros.
- Demuestra comportamientos que se enmarcan dentro de lo establecido en la institución a la que pertenece y dentro de las normas sociales y éticas de las actividades que se desarrollan.



- Demuestra eficacia para la identificación del problema, búsqueda de datos pertinentes, reconocimiento de información relevante y posibles causas del mismo.
- Expresa ideas o hechos con claridad y precisión.
- Ejerce influencia personal sobre otros.
- Realiza acciones mediante las cuales denota consideraciones por los sentimientos y necesidades de los otros.
- Demuestra capacidades para mezclarse y participar con otros.
- Causa una buena impresión en los otros, manteniendo esa impresión a lo largo del tiempo.



COMPROMISO ÉTICO

Constituye la capacidad que desarrolla una persona de trabajar de manera ardua para conseguir lo que se proponga, superando cualquier obstáculo que se presente en el camino hacia el logro de sus metas u objetivos, con responsabilidad y en concordancia con actitudes y valores morales requeridos para la vida en sociedad. Es la capacidad o voluntad para hacer el bien a través de relaciones morales entre humanos.



Las prácticas de interrelación, organización y gestión colectiva organizadas en el aula están dirigidas a acciones, conductas cotidianas concretas que, precisamente por ser de naturaleza democrática y respetuosa de los derechos humanos, deben ser conscientes y asumidas libremente por la persona estudiante. La meta es formar sujetos para una acción autónoma, crítica y responsable, guiada por principios éticos.

En la actualidad surge con mayor fuerza la necesidad de educar en valores, de reconquistar la práctica de los de tipo ético en los campos de la política, medios de comunicación social, transacciones comerciales, empresas, hospitales, desempeño de la función pública y privada, universidades, centros educativos y vida familiar, con el fin de humanizar la sociedad.

La metodología empleada es medular. La teoría, la investigación y las experiencias exitosas muestran que una estrategia educativa debe incluir tres categorías de componentes, los cuales son complementarios entre sí: conocimientos, valores y actitudes, y habilidades o destrezas.

Desde el punto de vista empresarial, la visión de una organización define el estado en el que desea encontrarse a largo plazo. La misión es su razón de ser y sus valores compartidos, son los principios-guía que orientan la conducta de una organización. El comportamiento de los trabajadores, la perspectiva ética tanto en la empresa como en el resto de sus actividades cotidianas, deben estar en consonancia con la visión y la misión.



Es responsabilidad de los trabajadores contribuir con su comportamiento diario al cumplimiento de los principios éticos de la empresa, sin importar el puesto que desempeñe. Los objetivos institucionales se garantizan cuando los colaboradores de la empresa consolidan y mantienen una excelente conducta ética, sustentada en los valores o compromisos para con los clientes y la comunidad.

La conducta ética de los trabajadores es un objetivo prioritario de las organizaciones. Para tal efecto construyen diferentes tipos de códigos, velan por su cumplimiento y corrigen aquellos comportamientos que se alejen de sus contenidos. En el trato con los clientes externos e internos, proveedores y aliados asumen la responsabilidad de actuar libremente, con profesionalidad y honradez. Algunos de los valores planteados en los códigos de ética son:

- **Integridad:** ser sincero y honesto en las opiniones profesionales y en las relaciones de negocio. Ser veraz y digno de confianza en los servicios prestados, con base en el conocimiento y experiencia adquirida. Debe existir concordancia entre las horas cargadas y las efectivamente laboradas.
- **Calidad:** el trabajador se compromete a prestar servicios de calidad, basados en la amplitud y profundidad de los recursos disponibles, experiencia y conocimientos para ayudar a los clientes, abordar sus necesidades y problemas. La meta siempre es crear un impacto significativo en los clientes.
- **Comportamiento profesional:** es necesario cumplir con las normas profesionales, las leyes y regulaciones estipuladas. Se deben evitar



situaciones que comprometan el prestigio de la firma y las profesiones de los colaboradores. También se plantea el compromiso por obtener y mantener la confianza del público en el trabajo desarrollado.

- **Objetividad:** los trabajadores son objetivos cuando forman sus opiniones profesionales y el consejo delimitado por la empresa. El juicio profesional no debe ser influenciado por prejuicios, conflictos de intereses o injerencias indebidas. No se aceptan regalos, entretenimiento u hospitalidad que pretenda influir indebidamente en las decisiones de negocios.
- **Competencia:** establecer coincidencia entre las necesidades del cliente y los profesionales con las competencias necesarias. Fomentar la innovación y las nuevas ideas para mejorar el valor y la realización de los servicios de la empresa.
- **Prácticas justas de negocios:** respetar a los competidores y estar comprometido con las prácticas de negocios justas. Los honorarios recibidos reflejan el valor de los servicios prestados y las responsabilidades asumidas.
- **Confidencialidad, privacidad y protección de datos:** proteger y tomar medidas para salvaguardar la información confidencial y personal, recopilar y manejarla en cumplimiento con las leyes aplicables, las obligaciones profesionales, políticas y prácticas de administración de datos. Se revela información confidencial y personal cuando exista un permiso o derecho, obligación legal o profesional para hacerlo. Es prohibido utilizar la información



confidencial de los clientes para uso y beneficio personal o de terceros.

- **Respeto, diversidad y trato justo:** fomentar una cultura y ambiente de trabajo donde los trabajadores se traten con respeto, cortesía y equidad, promoviendo la igualdad de oportunidad para todos. Promover y valorar la diversidad, puntos de vista, talentos y experiencias. Crear ambientes de trabajo inclusivos que no solo respondan a las necesidades individuales, sino al uso de las fortalezas. No tolerar el acoso ni la discriminación injusta en los ambientes de trabajo.
- **Desarrollo profesional y apoyo:** desarrollar los conocimientos y habilidades profesionales requeridos en las funciones asignadas. Corresponder a la empresa por la inversión realizada en programas de desarrollo y de apoyo personal y profesional.
- **Anticorrupción:** no aceptar u ofrecer sobornos, ni tampoco inducir o permitir a otros este tipo de prácticas. Apoyar los esfuerzos para erradicar la corrupción y el delito financiero.
- **Casa de suministro responsable:** no tolerar el comportamiento ilegal o poco ético de proveedores, contratistas y socios de alianzas. Seleccionar a los proveedores a través de procesos de contratación justos.
- **Responsabilidad social:** generar un impacto positivo en los retos locales, nacionales o globales, mediante la relación con organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales y otros negocios. Apoyar a las comunidades en una variedad de formas tales como donación de dinero, prestación de servicios para el bien público y



apoyo del servicio de voluntariado de los trabajadores. Respaldar los esfuerzos para impulsar el desarrollo sostenible y respetar los estándares de los derechos humanos. Reconocer que las operaciones de una empresa y la prestación de servicios pueden afectar el ambiente y trabajar por reducir los posibles efectos dañinos.

Sea cual sea el nivel de responsabilidad del trabajador, tiene la obligación de velar por el cumplimiento de los códigos de ética y valores empresariales. Las organizaciones también disponen de manuales disciplinarios, con las sanciones y medidas disciplinarias por aplicar en los casos de incumplimiento a las políticas establecidas.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo del compromiso ético

Actividad: Un cuento sobre dos historias

Parte 1: "Reflexión sobre un ejemplo positivo". Se les pide a los estudiantes que recuerden un momento en el colegio, o una situación familiar o social en la que sus valores hayan chocado con algo que se les pidió o que los presionaban para hacer y ellos hayan expresado su incomodidad y actuado para resolver el conflicto. Luego se les pide que consideren las siguientes cuatro preguntas y escriban sus opiniones y respuestas breves:

Qué hiciste y cuál fue el impacto?

- ¿Qué te motivó a hablar y actuar?
- ¿Qué tan satisfecho estás con tu respuesta? ¿Cómo te gustaría haber respondido? (Esta pregunta no se trata de rechazar o defender acciones pasadas, sino más bien de imaginar una situación ideal).



- ¿Qué fue lo que te facilitó hablar/actuar (lo "habilitante") y qué fue lo que te lo dificultó (lo "inhabilitante")? ¿Esas cosas estaban bajo tu control? ¿Estaban bajo el control de otros?

Parte 2: "Reflexión sobre un ejemplo negativo". Pídeles a los estudiantes que recuerden un momento en el colegio, o una situación familiar o social en la que sus valores se toparon contra algo que se les pidió que hicieran o algo que tuvieron que hacer bajo coacción y en el que ellos no expresaron su incomodidad o actuado para remediar la situación. Luego se les pide que consideren las siguientes cuatro preguntas y escriban sus opiniones y respuestas breves:

- ¿Qué sucedió?
- ¿Por qué no hablaste o actuaste? ¿Qué te habría motivado a hacerlo?
- ¿Qué tan satisfecho estás con tu respuesta? ¿Cómo te gustaría haber respondido? (Esta pregunta no se trata de rechazar o defender acciones pasadas, sino más bien de imaginar una situación ideal)
- ¿Qué fue lo que te facilitó hablar/actuar (lo "habilitante") y qué fue lo que te lo dificultó (lo "inhabilitante")? ¿Esas cosas están bajo tu control? ¿Están bajo el control de otros?

El docente les pide a los estudiantes que solo compartan ejemplos positivos y sus respuestas a las preguntas en grupos pequeños; luego se les pide que analicen las diferencias con su ejemplo negativo y qué les hubiera hecho más fácil responder de manera positiva y efectiva, sin compartir el ejemplo negativo; por último, el docente facilita un debate abierto.

Pautas para el docente

En la vida las personas suelen encontrarse con situaciones que dan pie a conflictos de valores. Estas son situaciones en las que uno se ve



presionado a actuar de una manera que choca con sus propios valores. Suele ser difícil alinear los valores y propósitos personales con los del jefe, de algún compañero de trabajo o de la empresa en la que se trabaja; con los de los compañeros o amigos del colegio; o con los de los familiares, amigos o conocidos en la vida en general. Este ejercicio está diseñado para ayudar a los estudiantes a identificar y desarrollar las competencias necesarias para lograr esa alineación reflexionando sobre experiencias anteriores que hayan sido exitosas y otras que no tanto, para expresar y llevar a la práctica eficazmente los valores. Además, les permite descubrir qué condiciones y qué problemas les permiten accionar de manera efectiva sus valores y cuáles tienden a inhibir esa acción.



Cortometraje: Prueba de Integridad



Fuente: Muñoz (2012). <https://www.youtube.com/watch?v=ctPjLZf8J88>

Indicadores a considerar para la valoración del compromiso ético en la persona estudiante.

- Reconoce la importancia del compromiso ético en el desempeño de las situaciones de aprendizaje propias de su área de formación técnica y en la convivencia con otras personas.
- Discrimina acciones que dan origen a conductas que reflejan falta de compromiso ético.
- Efectúa con empeño las obligaciones o responsabilidades que se asignan superando los obstáculos que se presentan para el logro de los objetivos trazados.



- Selecciona alternativas de solución a los problemas que se presentan, eligiendo aquellas que favorecen el bienestar del mayor número de personas involucradas.
- Demuestra comportamientos que se caracterizan por la rectitud e integridad.
- Demuestra respeto por las otras personas, como una persona semejante a nosotros.
- Tolerancia las diferencias que se puedan presentar entre las personas que le rodean.
- Emite juicios valorativos sobre comportamientos propios y ajenos, tomando en consideración el marco histórico y cultural que regula los actos de convivencia social entre las personas.
- Respaldar los esfuerzos para impulsar el desarrollo sostenible y respetar los estándares de los derechos humanos.
- Muestra comportamientos en los cuales no acepta ni ofrece sobornos, ni tampoco inducir o permitir a otros este tipo de prácticas.
- Apoya esfuerzos para erradicar la corrupción y el delito financiero en todos sus ámbitos.
- Fomenta una cultura y ambiente de convivencia en el cual las personas se traten con respeto, cortesía y equidad, promoviendo la igualdad de oportunidad para todos.



COMUNICACIÓN ASERTIVA

La comunicación asertiva se define como la habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.



El comportamiento asertivo promueve la igualdad en las relaciones humanas, permite actuar de acuerdo con los intereses, defiende las opiniones sin sentir culpa, expresa los sentimientos con honestidad y comodidad y ejerce el derecho individual sin transgredir los de los demás. La asertividad está esencialmente ligada con el respeto y cariño por uno mismo y, por ende, a los demás.

Estilos de comunicación



TIPOS DE RESPUESTA

Pasiva

- Se comportan de manera pasiva.
- Permiten que violen sus derechos.
- Permiten que los demás se aprovechen.
- No alcanzan sus objetivos.
- Se sienten frustrados, infelices, heridos y ansiosos.
- Se muestran inhibidos y retraídos.
- Permiten que los demás decidan por ellos.

Asertiva

- Protegen sus propios derechos y respetan los de los demás.
- Logran sus objetivos sin detrimento de los otros.
- Se sienten bien consigo mismo y tienen confianza.
- Se muestran sociables y emocionalmente expresivos.
- Deciden por sí mismos.

Agresiva

- Violan los derechos de los demás.
- Logran sus objetivos a costa de los demás.
- Son beligerantes, humillan y desprecian a los demás.
- Son explosivos, de reacción imprevisible, hostil e iracunda.
- Se meten en las decisiones de los demás.



Cuando una persona se comporta de manera asertiva ante una situación determinada y su interlocutor hace lo correspondiente, se propicia una buena relación interpersonal. Sin embargo, si uno de los dos actúa en forma grosera, el otro tendrá que decidir si reacciona en forma pasiva o agresiva.

En este sentido, la comunicación asertiva trata de evitar errores frecuentes en la comunicación, como los ataques personales, los reproches o las ofensas, que no hacen sino dificultar la comunicación, hacerla inefectiva o, simplemente, invalidarla.

Por ejemplo, en una situación incómoda como pedirle a un amigo que devuelva el dinero que le prestó, podría procederse de tres maneras distintas:

- Agresiva: se le exige que pague el dinero lo antes posible sin escuchar o admitir excusas o justificaciones, incluso se puede echar mano de insultos o de motes desagradables.
- Pasiva: se le dice que no importa si no puede pagar todavía, y se le insiste en que no se preocupe.
- Asertiva: se le recuerda que aún no ha pagado el dinero, se escuchan sus razones y se busca redefinir una fecha en que sea posible el pago.

En la comunicación asertiva se procede de este modo porque se basa fundamentalmente en el respeto: se respeta al otro y a lo que este quiera o necesite expresar. Pero también se construye sobre la empatía



por el otro, pues esto permite que haya acercamientos y confianza mutua entre las personas y sus diferentes posturas.

Otro aspecto muy importante en la comunicación asertiva es la interlocución constante y la voluntad de negociar en algunas cuestiones o ceder en ciertas posturas y, sobre todo, de cooperar con el fin de poder llegar siempre a una solución.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo de la comunicación asertiva

- **Disco rayado:** consiste en repetir varias veces una afirmación sin modificar el tono, ritmo y volumen y sin intención de entrar en ninguna confrontación. Ejemplo: “no me estás escuchando”, “sí le escucho, pero justo en este momento, estoy a la vez comprobando sus datos”.
- **Asertividad positiva:** consiste en expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas. Mantiene la atención en lo bueno y valioso que hay en los demás, lo reconoce en forma generosa y lo comunica en forma verbal o no-verbal.
- **Aserción negativa:** permite hacer una autocrítica y generar en el otro una reacción menos agresiva. Es un signo de deseo por enmendar el malestar causado; ejemplo: “tienes razón, no debería haberlo dicho pero ha sido una tontería...”
- **Aserción empática:** no solo es receptivo a la propia emoción y sentimiento, sino que también recibe información del estado de ánimo de los demás. No solo a través de sus palabras, sino también mediante el tono de voz y el lenguaje corporal.





- Organizar frecuentemente momentos donde los estudiantes tengan que exponer sus ideas, producciones o trabajos, y brindarles retroalimentación sobre su desempeño.
- Modelar cómo pueden dar devoluciones o hacer críticas constructivas de las ideas de los demás.
- Variar las formas en las que los estudiantes tienen que presentar o producir sus trabajos (ensayos, videos, diarios, etc.), para permitirles explorar distintas formas de comunicación, y brindarles retroalimentación no solo sobre el contenido sino también sobre la forma en que lo comunican.
- Incorporar el uso de herramientas digitales que promueven una comunicación fluida, como los juegos educativos en línea, las redes sociales y aplicaciones web o móviles.
- **Actividad Tarjetas de Conceptos.**

La actividad consiste en juegos de tarjetas con títulos de actitudes de asertividad según la cantidad de estudiantes/participantes (impresas para entornos presenciales o archivos en formato PDF para entornos virtuales).

Objetivo de la actividad

Retroalimentar contenidos reforzando la comprensión del concepto de la comunicación asertiva.



Enfócate en ti misma/o.	Escucha atentamente.	Retrasa una conversación si te sientes enojada/o.
Es importante conocerse a uno misma/o y saber en qué momento va a reaccionar de mala manera con otra persona, pues es saludable hablar en otro momento y con más tranquilidad.	Evita juzgar a otras personas.	Frente a una situación de conflicto, resume los hechos y situaciones ocurridas evitando juzgar a otras personas.
Expresa tu manera de pensar y sentir enfocándote en ti misma/o, en lo que piensas, en aquello que no te gusta y los motivos por los que eso no te gusta.	En caso de que una persona se sienta enojada con otra, deberá posponer su conversación para un momento en el que ambas tengan buena disposición para el diálogo.	Si alguien te falta al respeto, debes indicar que te traten de manera educada y tranquila.
Escucha lo que la otra persona tiene que decir, evitando perjudicar tus emociones o derechos.	Mantén una postura calmada.	Evita comportarte de forma agresiva. Aunque la otra persona grite, es importante mantener la calma.



Pasos a seguir:

La persona docente explicará la importancia de la comunicación asertiva en entornos personales y laborales, enfatizando las actitudes necesarias para emplearla. Deberá entregar los juegos de tarjetas según la cantidad de grupos de estudiantes/participantes que desee conformar en la clase (para entornos presenciales) o mostrar en pantalla el enlace y el código QR que dirige al documento con el material (para entornos virtuales).

En ambos casos, las tarjetas estarán desordenadas. Cada equipo agrupará las tarjetas de los títulos con las características de una comunicación asertiva a la que correspondan en el menor tiempo posible, pues el grupo ganador será aquél que realice el juego enlazando conceptos de modo correcto y lo más rápido posible.

El grupo que termine de agrupar las tarjetas antes que el resto, gana. En plenaria, se sintetizarán las reflexiones acerca de los mensajes de las tarjetas.

Películas






Al frente de la clase (2008) – Peter Werner

Un joven con Síndrome de Tourette se enfrenta a los prejuicios por su condición y sus dificultades para comunicarse convirtiéndose en el profesor que siempre deseó tener.

El discurso del rey (2010) – Tom Hooper

El Rey de Inglaterra, Jorge VI, tiene dificultades para hablar en público debido a su tartamudeo crónico; sin embargo, con la ayuda de un terapeuta, logrará recuperar la confianza y la seguridad para discursar. (Guía educativa en competencias blandas para el fortalecimiento de la educación técnica, sf)



-  **Asertividad progresiva:** cuando uno de los dos no responde satisfactoriamente a la asertividad empática y continúa violando los derechos del otro, se insiste con mayor firmeza y sin agresividad.
-  **Asertividad confrontativa:** se utiliza cuando se percibe una aparente contradicción entre las palabras y los hechos de nuestro interlocutor. Entonces se describe lo que el otro dijo que haría y lo que realmente hizo; luego se expresa claramente lo que se desea.
-  **Enunciados en primera persona:** describir la conducta no deseada del otro, expresar el sentimiento negativo que provoca, explicar la conducta deseada, comentar las consecuencias beneficiosas del cambio deseado y, si este no se produjera, las consecuencias negativas de tal posibilidad. Y todo ello con objetividad y serenidad en palabras, gestos y tono de voz.
-  **Banco de niebla:** insta a frenar y reducir la velocidad de las emociones provocadas por algo desagradable, hasta que se pueda ver más clara la situación. De esta forma mejoran las habilidades sociales, se tiene que pedir menos disculpas y realizar menos reparaciones.
-  **Interrogación negativa:** consiste en solicitar más información del hecho expresado, sin cuestionar a la persona ni su comportamiento. El objetivo es llegar a evidenciar si se trata de una crítica constructiva o manipulativa.

La relación y comunicación asertiva es una habilidad necesaria y clave los ámbitos personal y laboral; favorece el diálogo, trabajo en equipo, negociaciones, demandas de trabajadores y profesionales,



dirección de recursos humanos, relaciones laborales, comunicación con los medios, entre otros temas.

Test de la comunicación

1. Un compañero te está llamando con un apodo que te disgusta, tú...

a) Te sientes molesto, pero le dices la verdad: "Lo que estás haciendo me disgusta, por favor deja de hacerlo"

b) Te enfureces, le dices: "¡No me molestes! ¡¿Tú eres perfecto?"

c) Te quedas callado y actúas como si nada te hubiese dicho.

2. Un amigo acaba llegar a cenar, pero una hora más tarde de lo que había dicho. No ha llamado para avisar que se retrasaría. Estás irritado por la tardanza... ¿qué haces?

a) Saludarle como si nada y decirle "Entra, la cena está en la mesa".

b) He estado esperando durante una hora sin saber lo que pasaba. Me has puesto nervioso e irritado, si otra vez te retrasas avísame, harás la espera más agradable.

c) Le digo "¡¿Tan tarde llegas?! Nunca más te vuelvo a invitar... ¡¿No puedes ser puntual?!"

3. Un compañero(a) te da constantemente su trabajo para que lo hagas. Decides terminar con esta situación, ¿qué le dices?

a) Le digo que estoy bastante ocupado, pero si no consigue hacerlo, le puedo ayudar.

b) Le digo que es un desconsiderado, que yo también tengo tareas por hacer, y que las haga él.

c) Le digo que siempre me pides que te ayude en tus tareas, porque no te da tiempo o porque no sabes hacerlo, pero ya estoy



cansado(a) de hacer tu trabajo, intenta hacerlo tú mismo, así la próxima vez te costará menos, y aprenderás a ser responsable.

4. Vas a un restaurante a cenar, cuando el mozo trae lo que has pedido, te das cuenta de que tu vaso está sucio... ¿Qué haces?

a) No digo nada y uso el vaso sucio aunque a disgusto.

b) Armo un gran escándalo en el local y digo al mozo que como el servicio es asqueroso nunca volveré a ir a ese establecimiento.

c) Llamo al mozo y pido que por favor me cambie el vaso.

5. Estás en una larga fila para entrar al banco, llega un señor y se infiltra en la fila, delante de ti, tú...

a) Le grito diciéndole que he llegado antes, y que no sea fresco, que espere su turno.

b) Me quedo callado(a), al fin y al cabo todos vamos ser atendidos.

c) Le digo que por favor se retire porque he estado aquí antes que él. Y debe de respetar la fila.

6. Estás en un grupo haciendo un trabajo, tu propones una idea nueva para mejorar, sin embargo tu compañero (a) dice que está mal, que no sirves para nada, tú...

a) Le hago entender que todos podemos proponer ideas, sean correctas o erradas, y que si es errada hay que saber decirlo.

b) Me quedo callado (a), y nunca más vuelvo a proponer más ideas.

c) Me enojo con la persona, y le digo: "Mejor hazlo tú."

7. Estás en un cine viendo una película, de pronto suena el celular de una persona y contesta, ¿tú qué haces?

a) Le digo que por favor apague su celular, y que se retire porque causa desorden.



b) Armo un escándalo, diciéndole que aquí no es lugar para hablar por teléfono, que sea educado.

c) No le digo nada, aunque me disgusta que no pueda escuchar la película.

8. Estás en una fiesta, una persona te invita a bailar, sin embargo no me agrada su personalidad, ¿qué le dices?

a) Me niego.

b) Acepto aunque no quiera

c) Le digo que está loco, que nunca bailarías como alguien como él.

9. Se han burlado de tu respuesta en clase, tú...

a) Siento que sólo los demás cometen errores y yo no, y les grito que se callen.

b) Evito volver a dar mis opiniones, tengo miedo de quedar otra vez como un tonto(a)

c) Les digo: "Disculpa si mi respuesta ha estado mal, pero por favor no te burles, porque todos podemos cometer errores, al igual que tú o yo."

10. Estás rindiendo un examen, y te das cuenta que tu compañero(a) está copiando tus respuestas... ¿qué haces?

a) Le acuso con la profesora en voz alta para que todos se enteren y la tilden de bruta.

b) Le digo en voz baja que por favor deje de copiar mi examen porque de otra manera tendré que acusarlo con el profesor.

c) Dejo que se copie, sin embargo sé que estoy haciendo mal, y no me agrada la idea.

Puntaje:

1. A (3), B (2), C (1)



2. A (1), B (3), C (2).
3. A (1), B (2), C (3).
4. A (1), B (2), C (3).
5. A (2), B (1), C (3).
6. A (3), B (1), C (2).
7. A (3), B (2), C (1).
8. A (3), B (1), C (2).
9. A (2), B (1), C (3).
10. A (2), B (3), C (1).

Resultados:

De 10 a 16 puntos

Tu estilo es pasivo, sueles permitir que el resto decida por ti, no te expresas abiertamente, dejas pasar comportamientos que te disgustan y ¡jojo! eso significa falta de confianza e inseguridad. Cambia tu actitud, di lo que piensas, ¡no te quedes callado(a)!

De 17 a 24 puntos

¡Cuidado! Eres una persona agresiva. Cuando quieres dar a conocer tus pensamientos, sentimientos u opiniones lo haces de manera inapropiada. Si tú quieres ser respetado, pues respeta a los demás, aprende a saber escuchar, esto te ayudará a crecer como persona.

De 25 a 30 puntos

¡Asertivo(a)! Felicitaciones sabes cómo comportarte en diferentes situaciones de conflicto, das tu punto de vista, sin que parezca una imposición. Recuerda que ser asertivo significa no siempre ser dueño de la razón, todos tendemos a equivocarnos. ¿Ahora sabes qué estilo posees? Pues ahora, ¡infórmate más en este blog para que conozcas qué características posee tu estilo para poder cambiar o mejorar!

Tomado de Habilidades blandas: Herramientas para la transformación organizacional. UNA. 2019)




Indicadores a considerar para la valoración de la comunicación asertiva en la persona estudiante.

- Reconoce el concepto de comunicación asertiva.
- Compara rasgos humanos de la persona asertiva, pasiva y agresiva.
- Aplica técnicas de comunicación asertiva en contextos de su área de formación técnica.
- Escucha con atención a los demás.
- Comprende los mensajes de los demás y sus intenciones.
- Muestra apertura al diálogo con los demás.
- Presta atención para descifrar significados, valores, conocimientos, actitudes e intenciones.
- Brinda explicaciones sobre el problema y su solución por medio de argumentos que exponen su punto de vista.
- Crea presentaciones que ilustran conceptos y conexiones.
- Se comunica con el objetivo de informar, motivar, persuadir y/o instruir.
- Emplea un volumen adecuado de la voz.
- Modula y entona la voz comunicando e implicando interés en el tema al que hace referencia.
- Tiene fluidez verbal.
- Utiliza una postura corporal cercana y firme, mirando de frente a quienes se dirige.
- Muestra una expresión facial congruente con lo que dice acerca del tema que está tratando.



- Muestra gestos con movimientos desinhibidos que sugieren franqueza, seguridad y espontaneidad.
- Utiliza un contenido verbal claro, explícito, directo, honesto, considerado y respetuoso en su mensaje.



“La diferencia básica entre ser asertivo y ser agresivo es la forma en que nuestras palabras y comportamientos afectan los derechos de los demás”.

**Sharon
Anthony**



COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA

Capacidad de participar de manera fluida en la relación con otros, entendiéndose como un evento social cotidiano, en que están presentes el lenguaje verbal, no verbal y la palabra escrita. Esto implica intercambiar información, manifestar emociones y establecer compromisos, entre muchos otros usos del lenguaje oral y escrito.



La comunicación humana surge por diferentes necesidades, tales como el contacto, la persuasión y la expansión. En primer término, por la urgencia de comunicar a otros sus pensamientos, sentimientos, angustias o necesidades básicas como compartir. En el segundo caso, predomina la urgencia de modificar los pensamientos de los demás y hacerlos coincidir con el propio. Para el tercer concepto, se establece la tendencia de informar, de perpetuar la supremacía como ser natural.

En un mundo globalizado y de competencias, la sociedad se vuelve cada día más exigente con los profesionales y demanda personas altamente capacitadas para desempeñar los trabajos en las empresas. La comunicación es la base de la convivencia, es necesario intercambiar ideas, reflexiones y emociones para articular con los clientes internos y externos; por eso es de suma importancia tener capacidad para comunicarse en forma oral y escrita de manera adecuada.

Un profesional exitoso tiene habilidad para expresar sus ideas sin mayores complicaciones; lo hace de manera objetiva, precisa e interesante. Es difícil imaginar a un conferencista que no sea capaz de exponer con claridad un tema, un escritor que haga su trabajo sin coherencia y cohesión o un vendedor que no sepa persuadir. El proceso de comunicación es bastante complejo y una frase mal utilizada, fuera de contexto o que pueda considerarse inadecuada puede causar malos entendidos.



Es necesario desarrollar o perfeccionar la capacidad de expresión y análisis, pues una conlleva a la otra. En la expresión se analiza lo que se dice o escribe. Igual pasa con el proceso de recepción del mensaje: lo que se escucha debe ser analizado para ser comprendido de la misma forma como el emisor lo expresó. Además, es importante resaltar que un buen análisis ayuda a la expresión concreta y eficaz, sin necesidad de utilizar palabras innecesarias.

Es común que algunos profesionales se excusen de las deficiencias de su escritura, argumentan que la claridad y la precisión no fueron aspectos considerados en su formación universitaria o que, en todo caso, los consideran elementos no indispensables. Sin embargo, la escritura de un profesional puede ser evaluada por los clientes o posibles contratantes en diferentes tipos de documentos, redes sociales, mensajes de correo electrónico y telefónicos, entre otros.

Las empresas especializadas en selección y contratación de personal a menudo incluyen ejercicios donde la correcta sintaxis es un indicador de la capacidad del postulante para analizar, comprender y estructurar ideas de manera precisa.

Como en toda disciplina, para la comunicación oral existen personas con habilidades innatas, esto es, una capacidad natural para expresarse. Personas extrovertidas que no temen hablar en público; sin embargo, hay quienes no gozan de esta aptitud y requieren, por cuestiones sociales o profesionales, aprender a comunicarse en forma oral. Para tal efecto, es necesario considerar los siguientes elementos:



- Visuales: apariencia física del disertante u orador. La postura, forma de vestir, gesticulaciones, gestos, movimientos y otros elementos que influyen para lograr la atención del auditorio.
- Vocales: relacionado con las articulación y modulación de la voz (entonación, velocidad, volumen, énfasis o fuerza, ritmo, proyección y resonancia).
- Verbales: se refiere esencialmente al discurso, tanto a la forma como al fondo. Comprende desde la forma de estructurar las ideas, la selección del lenguaje y los términos utilizados, hasta el contenido o significado obtenido del mensaje transmitido.

Conforme avanza el desarrollo tecnológico, las personas optan por ajustar las reglas de ortografía y gramática a la forma de comunicarse informal y veloz. Es común ver en los trabajos escolares una traslación de los códigos utilizados en los chats y mensajes de texto; por ejemplo, la letra “k” reemplaza al “que”. El asunto sería irrelevante sino derivara consecuencias en la escritura pues se desconoce cuánto debe acentuarse el vocablo “que” y en qué casos se conserva sin tilde.

El problema se dificulta cuando las personas no leen sino lo que les interesa. Forman parte de un proceso limitado de lectura y escritura que no los capacita para comprender textos de mayor complejidad o leer por convicción propia. En muchos casos se accede al conocimiento formal de la escritura y la lectura compleja a una edad ya avanzada.



La escritura conforma un binomio casi indisociable con la lectura. Si se considera que los trabajos escritos no alcanzan un nivel aceptable, es necesario incrementar la cantidad y complejidad de los textos leídos y experimentar con una hoja en blanco. No hay otro modo de mejorar la escritura que escribiendo.

La comunicación es responsabilidad de cada trabajador de la organización, todos participan de ella. La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otro tipo de público es esencial para la empresa. Si se plantea la necesidad de mejorar la productividad de la organización, es esencial referirse al proceso de la comunicación, comprender su naturaleza e importancia dentro del ámbito laboral.

En general, la comunicación oral y escrita es básica, necesaria e indispensable. Es una competencia asociada a un excelente desempeño en el trabajo y en la sociedad, brinda oportunidades de superación, facilita la toma de decisiones y el alcance de acuerdos.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo de la comunicación oral y escrita

- **Preguntas, preguntas y más preguntas.**

Su objetivo es estudiar las oraciones interrogativas y su importancia (al escribir, hablar, escuchar y leer). Además se promueve la interactividad en el aula y se fomentan las habilidades de expresión oral y escrita, lectura y escucha.

- Desarrollo de la actividad.



- Se divide el grupo en equipos de trabajo, los cuales se dedican a las siguientes actividades:
- Comentan lo que es una pregunta.
- Deducen las características de una pregunta. Pueden hacerlo en un papelógrafo para entornos presenciales o pizarra interactiva para entornos virtuales.
- Inventan preguntas a partir de láminas recortadas de revistas o periódicos viejos.
- Inventan preguntas de distinta naturaleza (triste, divertida, de duda, a un fenómeno de la naturaleza entre otros temas).
- Leen preguntas creadas por escritores en sus poemas, novelas, cuentos o ensayos.
- Divulgan las producciones y forman un álbum literario.

- Racimo de preguntas

Técnica que permite conocer la opinión de los estudiantes alrededor de temas polémicos. Se recomienda su uso al presentar conceptos nuevos o contenidos del programa.

La persona docente reparte a los equipos de trabajo, dos conceptos opuestos para que sus estudiantes construyan un racimo de preguntas. Cada equipo de trabajo se dedica a las siguientes acciones:

- Pasa al pizarrón y anota una pregunta que no haya apuntado ningún otro grupo.
- Discute la cantidad y el contenido de las preguntas que plantearán alrededor del tema que les correspondió.
- Inicia la revisión de los racimos de preguntas mediante alguno de los recursos, las técnicas o las estrategias didácticas que resulten recomendables.



- La Liga del Saber.

Facilita repasar el conocimiento y desenvolverse oralmente. Se convierte en un momento propicio para compartir en el grupo.

La persona docente inicia el trabajo y delega en los equipos del aula las siguientes tareas:

- Prepara de antemano unas preguntas sobre un tema.
- Distribuye las preguntas en los equipos.
- Establece el orden de la participación. El equipo que responda el mayor número de preguntas, es el ganador.
- Confecciona dos láminas en papel de construcción con las palabras “correcto” e “incorrecto” y la pega en paleta o regla, de manera que sirvan al coordinador para indicar al grupo participante su acierto o pérdida.
- Cada grupo tiene un límite de uno a tres minutos para debatir la respuesta antes de contestar. Si lo hace de manera correcta recibe 3 puntos, de lo contrario no recibe puntos y delega la pregunta a otro equipo.
- Si el otro equipo responde bien recibe 5 puntos y el equipo que delegó la pregunta recibe 1. Si el otro equipo tampoco sabe la respuesta la pregunta queda sin responder.
- Lo ideal es que haya unas seis preguntas iniciales para cada equipo y al finalizar se contabilicen los puntos. Como cierre hay que abrir un espacio para aclarar las dudas.

- Atrapando palabras.



Se fomenta la lectura comprensiva, la escucha, la expresión escrita y oral. Se genera el estudio de casos, con base en una temática del programa de estudios.

La persona docente hace una demostración oral del proceso de comunicación humana. Se ayuda con cuadros, figuras y voces humanas y luego orienta el trabajo de sus estudiantes con las siguientes actividades:

- Realiza una lluvia de ideas de las impresiones alrededor de lo expuesto.
- Ayuda a elaborar en la pizarra súper notas en las que relacionan las deducciones apuntadas del caso y el proceso de comunicación humana estudiado.

Los estudiantes leen el siguiente caso y lo analizan en función del conocimiento aprendido acerca de las relaciones de comunicación humana:

Dos hermanas se peleaban por una naranja. Una decía que era de ella por ser la mayor, la otra decía que era de ella por ser la más fuerte. Discutieron acaloradamente sin lograr ponerse de acuerdo. Finalmente buscaron un cuchillo, partieron la naranja y tomaron una mitad. Una la exprimió y tiró la cáscara, la otra tiró la pulpa y con la cáscara hizo dulce.

- El grupo realiza la dinámica “ropa tendida” para exponer sus conclusiones acerca del caso.

- **Exploremos y aprendamos.**



Estrategia didáctica para convertir a los estudiantes en investigadores. Se fomenta la expresión oral, escrita, la lectura y la escucha.

Procedimiento:

El o la docente sugiere una pregunta de investigación simple, cotidiana como esta: ¿Por qué las moscas no aparecen en la cocina por la noche?

Cada pareja de estudiantes realiza las siguientes acciones:

- Ponen en común la información recogida en las distintas fuentes (personas, películas, libros, conocimiento personal) en un papelógrafo o pizarra interactiva según el entorno.
- Anotan los puntos que no hubieran contemplado.
- Elaboran un pequeño informe investigativo en el que organizan de una forma original, la información recogida y las conclusiones a las que llegaron.
- Realizan las correcciones pertinentes al informe escrito en cuanto a su claridad, si está completa la información y bien ubicada, si las ideas son exactas en referencia con lo que desean decir, si lo ordenaron bien.
- Exponen la experiencia investigativa.

- **Visita de observación**

Consiste en elaborar un reportaje escrito, una descripción, un cuestionario de entrevista, una lista de puntos interesantes, una lámina, un cuadro o una tabla. Se fomenta la expresión oral y escrita.

Las personas estudiantes pueden realizar visitas de observación con un propósito definido; por ejemplo una casa declarada



patrimonio nacional, un edificio que estén reparando, un acontecimiento patrio, proyectos didácticos productivos, un parque nacional, entre otros propicios. Ninguno debe sugerirse ni llevar a visitar un único lugar a todos los estudiantes uniformemente.

Procedimiento.

Las personas estudiantes eligen un lugar para visita extra clase que le interese observar. Los estudiantes realizan las siguientes acciones:

- Organizan su visita de observación y llevan un cuaderno para tomar notas.
- Recorren el sitio y toman notas en un lugar donde puedan abarcarlo todo visualmente. Realizan un registro sensorial del sitio.
- Anotan todo lo que oyen, palpan y huelen.
- Anotan textualmente los diálogos entre personas que alcanzan a escuchar durante la visita.
- Agregan esquemas, dibujos o fotografías a las notas tomadas, de modo que permitan imaginar a otros el sitio.
- Elaboran un informe corto de la visita de observación.

Indicadores a considerar para la valoración de la comunicación oral y escrita en la persona estudiante.

- Identifica los elementos de la comunicación oral y escrita.
- Diferencia características del lenguaje oral y escrito.
- Genera informes escritos relacionados con el área de formación técnica.
- Emplea técnicas de expresión oral y escrita.



- Articula de manera efectiva sus distintos pensamientos, emociones e ideas.
- Construye mensajes concretos.
- Transmite los mensajes de forma clara y ordenada.
- Presenta información de forma oral y escrita utilizando lenguaje adecuado.
- Expresa información con diversos propósitos comunicativos.
- Identifica tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito de formación.
- Interpreta mensajes comunicacionales directos e indirectos extrayendo las ideas principales de lo que se le comunica.
- Expresa sus opiniones y emociones con respeto.
- Analiza el contexto y el público con el cual se encuentra, identificando las emociones y/o entiendo las opiniones de otros antes de expresar su opinión / emoción.
- Utiliza el lenguaje no verbal como herramienta de expresión y comprensión en contextos comunicativos.
- Identifica las características de su interlocutor, evaluando un mayor o menor uso del lenguaje no verbal con el objetivo de darse a entender.



CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

La creatividad consiste en la capacidad para encontrar diferentes alternativas de solución a los problemas, interpretar de distintas formas las situaciones y visualizar una variedad de respuestas ante un problema o circunstancia. La innovación supone tener y llevar a cabo ideas originales que tengan valor en la actualidad.



Creatividad e innovación no solo son elementos fundamentales para alcanzar el éxito en una empresa, sino también, son requisitos indispensables para la supervivencia de esta. Ambas permiten asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a la dinamización de la economía. No son elementos exclusivos de algunas áreas de la organización, sino que pueden ser útiles en todo el sistema.

La creatividad e innovación están presentes cuando se crean nuevos productos o servicios, para desarrollar procesos más eficientes, implementar nuevas formas de distribución, diseñar estrategias publicitarias diferentes, entre otros. Se puede definir como la capacidad de idear o crear algo nuevo y original, pero a la vez útil y beneficioso para una empresa.

Algunas formas de estimular o fomentar la creatividad empresarial son:

- **Proponer retos:** los retos obligan a que la creatividad aflore en los trabajadores, pero especialmente aquellos con carácter de urgencia; por ejemplo, cuando se requiere encontrar una solución a un problema en un breve periodo de tiempo, ya que podría afectar el rumbo de la empresa.
- **Motivar:** trabajadores motivados suelen ser los más creativos en una empresa; sin embargo, antes de emplear los incentivos económicos, se recomienda fomentar su participación dándoles mayor autonomía, variedad y generar un buen ambiente de trabajo.



- **Fomentar la participación:** para estimular la creatividad debemos también fomentar la participación activa de los trabajadores; por ejemplo, escuchando sus ideas o propuestas por más descabelladas que sean, y no eliminarlas tan pronto como aparezcan; es necesario considerar que las ideas más radicales podrían llegar a ser las más innovadoras.
- **Dar mayor autonomía:** mientras el trabajador tenga mayor autonomía para tomar sus propias decisiones, resolver los problemas, desempeñar sus funciones o ejecutar las tareas de la forma que crea conveniente, además de ejercer un menor control, mayor creatividad aflorará en ellos.
- **Dar variedad:** otra forma de estimular la creatividad es dar mayor variedad a los trabajadores, por ejemplo, rotar los puestos, asignar nuevas funciones, aumentar las tareas e incluso brindar mayor tiempo libre en horas de trabajo, por ejemplo, para que desarrollen sus proyectos personales.
- **Generar un ambiente que estimule la creatividad:** se puede alcanzar mediante la promoción del trabajo en equipo, la armonía y la buena relación entre los trabajadores, la confianza entre jefes y subordinados, la generación de ideas y otros.

En relación con la innovación, podría definirse como la creación e implementación de algo nuevo y novedoso en la empresa. Algunas formas de practicar la innovación son:

- **Estimular la creatividad:** la creatividad es la base de la innovación. Para innovar se requiere disponer de conocimientos necesarios y



emplearlos; por ejemplo, crear e implementar nuevos productos, tecnologías o procesos.

- **Erradicar el miedo al fracaso:** para innovar es necesario erradicar el miedo al fracaso en los trabajadores, haciéndoles saber qué está permitido, realizar las pruebas que consideren convenientes y cometer los errores que sean necesarios, siempre y cuando se aprenda de ellos.
- **Lanzar constantemente nuevos productos:** lanzar constantemente nuevos productos al mercado no significa que todos deban ser nuevos. Se puede modificar el diseño de los existentes, agregar otras funciones o características, cambiar el empaque, entre otros.
- **Estar atento a los cambios del mercado:** para innovar se debe estar atento a las nuevas necesidades, gustos, modas y tendencias para rápidamente aprovechar o reaccionar; por ejemplo, diseñando productos que satisfagan las nuevas necesidades.

Desde el aula es necesario influenciar al estudiantado para que sean personas creativas e innovadoras, ya que obtendrán amplias posibilidades de convertirse en profesionales exitosos, con disposición para apreciar todo lo que les rodea y a partir de ahí, generar beneficios personales y para la sociedad.

A medida que aumenta la competitividad entre organizaciones de los diferentes sectores productivos, la creatividad e innovación han tomado un papel protagónico, pues les permite mantenerse en el mercado de manera exitosa. Esto significa que para la contratación de



talento humano se requieren candidatos que cumplan con ambas competencias.

La creatividad e innovación del ser humano en algunos casos surge de la espontaneidad, en otros, del aprendizaje de los errores o del impulso generado por las circunstancias o necesidades individuales o colectivas. Lo cierto es que alcanza a las organizaciones como estructuras sociales creadas para lograr metas por medio del talento humano.

Para ser creativo e innovador se requiere capacidad para construir y mejorar la situación en la que se vive, aprovechar los recursos disponibles y convertir obstáculos en nuevas posibilidades. La creatividad e innovación son de vital importancia pues generan cambios en la producción y se pueden brindar productos de mayor calidad, cumpliendo con las expectativas de los clientes y garantizando la supervivencia de la empresa.

Las empresas creativas e innovadoras que promuevan esta filosofía entre sus trabajadores y los hacen partícipes escuchando las ideas, disponen de talento humano identificado y motivado con su trabajo. Si se apuesta por la innovación también se puede mejorar el valor percibido y el posicionamiento de la empresa.

La creatividad e innovación se promueve superando la práctica extendida de considerar que solo hay una respuesta correcta y una única vía para llegar a la solución. Al contrario, se debe promover el empleo de distintos caminos, originales y novedosos, para dar respuesta



a un problema. Para ello, es fundamental crear un ambiente de seguridad, que permita al estudiantado sentir confianza para proponer ideas y tomar riesgos.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo de la creatividad e innovación.

- Retar al grupo para que ideen soluciones creativas a un problema de la vida real (<http://www.edutopia.org/mountlake-terrace-geometry-real-world-video>)
- Diseñar actividades de aprendizaje que partan del enunciado “imagina que...”.
- Organizar concursos de ideas.
- Diseñar pizarras o paredes donde mostrar distintas soluciones a un problema.
- Utilizar recursos tecnológicos o artísticos en las lecciones, que permitan adentrarse en un tema y generar propuestas.
- Diseñar espacios en las aulas para la exploración. Por ejemplo, asignar una mesa para pensar, una esquina de dramatización o una esquina para discutir ideas.

Actividades tomadas de Competencias del siglo XXI. Guía práctica para promover su aprendizaje y evaluación, FOD, sf)

- **Actividad seis sombreros para pensar:** Constituye un modelo para “aprender a pensar” de manera explícita e intencionalmente. Esta metodología consiste en identificar distintas formas de pensar con sombreros de colores.



Los sombreros para pensar fueron creados para ilustrar los diferentes estilos de pensamiento que empleamos al resolver los problemas. El propósito de los seis sombreros para pensar es “desenredar” el pensamiento. En lugar de utilizar varias formas de pensar al mismo tiempo, puedes ir “cambiando de sombrero” y viendo las diferentes alternativas. Este método consigue sacar al pensamiento del estilo habitual y generar nuevas soluciones.



Materiales: Sombreros blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul.

- **Con ojos nuevos:** Consiste en representar un acontecimiento tal como nos lo indica el azar de una ficha.

Desarrollo:

El juego trata de representar en clave de humor una serie de acontecimientos que están escritos en unas fichas de tipo A, con el



estilo que nos indican unas fichas B. Por lo tanto, cada jugador debe coger al azar una ficha A y una B.

Ejemplos de acontecimientos, fichas A:

- La pérdida de un objeto (cartera, paraguas, suéter entre otros).
- Lavar los platos un domingo.
- La salida de vacaciones.
- La entrada de estudiantes al centro educativo.
- La espera del autobús y, cuando llega, no hay sitio para todos.
- La derrota de tu equipo favorito.
- El diálogo con un turista del que no entiende su idioma.

Ejemplo de estilos, fichas B:

- Modo cómico.
- Modo trágico.
- Modo escandaloso.
- Modo entusiasta.
- Modo asustado.
- Modo polémico.
- Modo emotivo.
- Otros.

Al finalizar las distintas representaciones, se realiza la puesta en común. Puede hacerse con grupos numerosos de todas las edades, subdividiendo los grupos. Las distintas frases y estilos deben estar adaptados a las edades de los jugadores. Tiene una duración de 30 minutos aproximadamente.

Materiales: Fichas con las distintas situaciones y estilos de narración.



- **Dibujando en grupo:**

Consiste en realizar dibujos o murales en grupo. Los integrantes de un grupo deciden dibujar algo; una escena, un objeto, un animal, un paisaje entre otros; de modo que cada miembro dibuja una parte del mismo. Después se junta todo, aceptando cada una de las partes y dialogando sobre el trabajo particular de cada uno y la obra final. Una variante consiste en combinar la realización de dibujos con la construcción de partes de él, empleando diversos materiales, sin decidir qué partes va a realizar cada uno individualmente. Después se juntan aceptando cada una de las partes, aunque para esto debamos desarrollar la imaginación.

Para su desarrollo se trabaja con grupos de todas las edades y se tarda en su implementación una hora aproximadamente.

Materiales: Insumos de una clase arte, materiales reciclados etc.

Evaluación:

¿Qué efectos produjo el dibujo?

¿Y el hecho de hacerlos trabajando juntos?

Es muy importante enfatizar que sea cual sea la "calidad del dibujo", todos serán aceptados para la obra final.

- **Diccionario:**

Se trata de simular un diccionario humano en el que cada jugador debe decir palabras, reales o imaginarias en su acepción positiva.

Desarrollo:

Todos los jugadores son letras de un diccionario que guardan las palabras correspondientes que comienzan por su letra. Cuantos más jugadores, más extenso será el diccionario, existiendo en este caso



varios jugadores para una misma letra. En un recipiente se meten todas las letras; el animador extrae una y el jugador que la representa, o uno de ellos si son varios, debe decir rápidamente una palabra –real o imaginaria-, y a continuación decir su significado, siempre en positivo. Para los más pequeños, es suficiente con decir solamente una palabra que empiece por la letra que represente, y de significado positivo.

- **Director de cine:**

Se trata de imaginar la película que uno dirigiría sin ningún tipo de limitación.

Desarrollo:

Sentados en círculo. El animador del juego les explica que cada uno de ellos debe imaginarse que son un famoso director de cine y que una gran empresa los contrata para dirigir la película que a cada uno le gustaría dirigir sin ningún tipo de limitación económica. Incluso con poderes para poder trabajar con actores ya fallecidos. A continuación individualmente, escriben cómo sería esa película, el género cinematográfico, la síntesis de la trama o guión, los actores principales, música, entre otros.

Una vez que en 10 minutos lo han escrito, cada director o directora expone su proyecto a los demás. El juego puede finalizar de esta forma o bien introduciendo un nuevo elemento. De todo lo expuesto, se trata de que el grupo haga un ejercicio de toma de decisiones y concrete la única película que hará el conjunto del grupo (puede ser una propuesta individual o la conjunción de varios).



Una variante puede consistir en escoger la película ya realizada que a uno le hubiese gustado dirigir.

Se puede implementar con grupos de 10 a 12 años en adelante, con una duración de 30 a 40 minutos.

Materiales:

Papel y bolígrafo.

- **El país de los inventos al revés.**

Consiste en inventar lo contrario de lo que se demanda.

Desarrollo:

El animador se dirige a los jugadores, contándoles la siguiente historia: Todos los que estamos aquí somos capaces de inventar cosas. Además tienen que imaginarse que a partir de este momento, vivimos en el país de los inventores, en el que todos inventamos algo y todo lo que se inventa es aceptado por los demás. Sólo hay un problema. Por una circunstancia todavía no explicada, todo lo inventamos al revés, o al contrario de lo que se nos pide. Por ejemplo, se nos pide que inventemos algo para volar, y todo lo que inventamos es justamente lo contrario, no sirve para volar. Nos piden que inventemos algo para comer, y todo lo que decimos no sirve para comer. Cada uno de los jugadores-inventores tiene que decir o escribir algo que sea opuesto o contrario de lo que se pretende crear. El juego continúa hasta que los inventores despistados no puedan inventar más cosas. Se trabaja con un máximo de 30 jugadores y se adapta a todas las edades. Tarda de 15 a 20 minutos aproximadamente. El animador debe adaptar las invenciones a la edad de los jugadores. También debe asegurarse que todos participen y que todos los inventos sean aceptados.

Tomado de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/07/DOC2-DINAMICAS-DE-CREATIVIDAD.pdf>



- Documental

“Steve Jobs – One Last Thing”, 2016



Indicadores a considerar para la valoración de la creatividad e innovación en la persona estudiante.

- Explica el concepto de innovación y creatividad
- Diferencia las formas y fases para la resolución de problemas con creatividad e innovación.
- Formula soluciones de manera creativa e innovadora a las necesidades o problemas que surgen de la ejecución de las actividades técnicas.
- Implementa nuevas ideas, junto con los otros.
- Incorpora la realimentación de los demás a su trabajo.
- Se adapta a situaciones nuevas.
- Demuestra originalidad e inventiva en su trabajo.
- Entiende los límites al ejecutar y adoptar de nuevas ideas.
- Incorpora los errores como parte del proceso de creación.
- Visualiza los fracasos como oportunidades para aprender.
- Demuestra interés por siempre “ir más allá” y descubrir y aprender cada día algo nuevo.
- Demuestra capacidades para atreverse a innovar y a hacer cosas distintas, aunque no esté seguro del resultado.
- Expresa sus opiniones y propone cosas nuevas.
- Demuestra compromiso con todo lo que hacen.
- Realiza las acciones necesarias para siempre terminar lo que comienzan, aunque ello implique muchas veces desviarse hacia



nuevas alternativas y no seguir el mismo plan inicialmente estructurado.

- Dedicar mucho tiempo a la realización de sus proyectos y al establecimiento de metas y objetivos personales.
- Demuestra flexibilidad en la resolución de un problema.
- Evidencia capacidad de cambiar de opinión sin problema si encuentran una mejor solución.
- Escucha a los demás sin anteponer sus ideas o pensamientos porque saben que a partir de ahí pueden encontrar más soluciones.



DISCERNIMIENTO Y RESPONSABILIDAD

Discernir es optar, evaluar con parámetros claros lo que se considera correcto o adecuado. Decidir una cosa u otra con base en criterios que surgen de la experiencia, el conocimiento, la razón y la ética. La responsabilidad es la capacidad de cumplir los compromisos y asumir las consecuencias de una decisión.



El discernimiento es la capacidad de comprender y declarar la diferencia entre varias cosas de un mismo asunto o situación; es un juicio basado en un lento y habituado proceso de concentración, caracterización y distinción.

El discernimiento es un camino sustantivo para configurar una verdadera formación en las prácticas de aula. La persona docente revisa y fortalece su propio discernimiento y enseña a discernir. Es necesario pasar de lo emotivo, del “pasarla bien en clase” a los hábitos, los criterios y los aprendizajes de largo alcance. El aula de clase debe ser un territorio para pensar, sopesar, distinguir, caracterizar y valorar, con criterio y evidencias consistentes.

Discernir es optar, evaluar con parámetros claros lo que se considera correcto o adecuado. Decidir una cosa u otra con base en criterios aquilatados por la experiencia, el conocimiento, la razón y la ética. Discernir es una virtud propia de la sapiencia; capacidad razonada para quedarse con algo y dejar otro de lado, lo cual no es posible sin criterios; esto es, con principios o reglas de dirección que controlen y conduzcan a acciones, juicios morales y procesos intelectuales. Sin estos criterios, cualquier elección, opinión o actuación en el aula es válida.

De hecho, un mal que agobia a los adultos, y en especial a muchas personas docentes, es la ausencia de criterio o el temor de hacerlo



valer, por supuesto sin autoritarismos. Cuando los criterios son relativizados o llevados a su mínima expresión, el discernimiento se empobrece y todo viene a ser válido, indistinto y aceptado (hasta los totalitarismos).

Los cuestionamientos y decisiones tales como qué acciones morales, procesos intelectuales, hábitos y exigencias regirán el año escolar, semestre, curso o asignatura, será la primera disposición del discernimiento. Explicarlos, desarrollarlos y mantenerlos, en segundo lugar, será el camino para alcanzar esta importante competencia.

En la era de las respuestas inmediatas, no en los juicios y las posturas sólidas, una tarea impostergable de la persona docente es tener criterios claros, exponerlos y guiar las prácticas de aula desde ellos. Paradójicamente, la efervescencia y diversión en la clase es bien visto pero, ya en perspectiva, mal evaluado y sancionado por el propio estudiantado. Si algo anhelan las nuevas generaciones es adultos con criterio, para ello es imprescindible que las personas docentes enseñen para la vida y no sólo para una sesión de clase.

La responsabilidad es la capacidad de cumplir los compromisos y asumir las consecuencias de una decisión. Se deben valorar los resultados de modo que se beneficie a la propia persona y los demás. La responsabilidad hace que crezca la confianza entre los seres humanos. Una oportunidad excelente para educar en la responsabilidad son los encargos; es decir, esas pequeñas tareas de servicio con las que se puede comprometer a la persona estudiante en



el colegio. Por ejemplo, borrar el pizarrón, llamar al compañero que faltó, repartir los trabajos, entre otros.

En la vida escolar y profesional se debe cumplir con las tareas y pruebas en la fecha indicada, no caer en la tentación de diluir la responsabilidad personal en los demás o intentar no comprometerse con lo que no se puede cumplir.

La responsabilidad de la persona docente es garantizar una instrucción de alta calidad. Esto comprende tareas como abordar el plan de estudios, asegurar el compromiso y el aprendizaje, adaptar la instrucción a las necesidades de las personas estudiantes, preparar los materiales de clase, brindar realimentación al estudiantado y padres o encargados de familia, además de organizar y evaluar.

Los profesionales que asumen la responsabilidad de ser facilitadores en el aula, están conscientes de que también forman en destrezas y valores. Una persona docente responsable busca calidad en el aprendizaje, se preocupa por la preparación académica del estudiantado y enfrenta los desafíos del proceso de enseñanza aprendizaje.

El profesorado tiene la responsabilidad pública de formar a las personas estudiantes para que puedan desenvolverse en la sociedad y mejorarla. Para tal efecto, no se instruye solo con conocimientos, sino con valores. El colegio es un lugar de convivencia donde se aprende a relacionarse con la autoridad y demás personas y se accede a



modelos de conducta. Intentar no formar en valores es formar duda y desorientación.

Educar es una inversión más general, tiene que ver con una sabiduría teórica y práctica, con un enseñar a vivir desde un punto de vista no sólo técnico, sino humano. Enseñar a vivir es enseñar a ser responsable, a sentirse corresponsable de lo público, de lo de todos.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo del discernimiento y la responsabilidad

- **Dinámica del botón de ayuda**

Este ejercicio pone especial énfasis en el efecto de la responsabilidad dividida que existe en un grupo, en cómo el pequeño esfuerzo y participación de cada uno de los integrantes es indispensable para el resultado final.

Se coloca a todos los participantes en una hilera, mirando todos a un mismo punto de una pared, o de una pizarra. Han de situarse de tal manera que no se tapen unos a otros, y todos tengan a alguien a su derecha e izquierda. En caso de que el grupo fuera numeroso, pueden hacer dos filas paralelas, una delante y otra detrás.

El moderador puede dar la siguiente instrucción para empezar: “Desde este momento no se puede hablar, no se puede reír, ni mirar a los lados o hacia atrás. Todos tenemos que concentrar y aunar nuestras miradas en un solo punto de la pared /pizarra (que está dibujado). Ese punto simbólicamente representa el botón que suministrará agua y alimentos a los países más subdesarrollados, y sólo se puede apretar y mantener activado con la mirada de todos a la vez. Si alguien deja de



mirar ese punto o botón, significaría que automáticamente dejan de aportarse las provisiones necesarias".

Después, el facilitador se ubica a la espalda de la hilera, periódicamente va repitiendo la consigna de partida, procurando que el silencio se mantenga, y recordando la responsabilidad que implica la acción emprendida entre todos.

La dinámica no tiene una duración prefijada, se da por finalizada cuando una sola persona se rebele o desmotive, y deje de mirar de forma comunitaria. No obstante, para que suponga un esfuerzo razonable, es recomendable que no lleve un tiempo inferior a los 20 minutos.

Al finalizar se aconseja tener un momento de reflexión para valorar cómo se ha sentido cada uno, si se han considerado un equipo, si honestamente reconocen haberse movido o haber dejado de mirar, si aguantaron hasta sus máximas posibilidades o si delegaron en los demás. Es importante observar cómo muchas veces el que desiste antes en el fondo piensa que su esfuerzo no es tan indispensable, que apenas se va a notar, que el de los demás compañeros lo compensará. Entonces se puede lanzar en voz alta la siguiente pregunta: "¿y si todos los allí presentes hubieran pensado lo mismo, hubieran delegado y depositado la responsabilidad en los demás?, ¿qué hubiera pasado?".

- **Dinámica del huevo**

Para llevarlo a cabo es preciso que padres de familia y docentes coordinen y estén ambas partes enteradas de cuándo y por qué se va a realizar este ejercicio.



El adulto que tiene el rol de moderador ha de firmar con un rotulador un huevo, añadiendo en él además el nombre de cada uno de los integrantes, de tal forma que lo haga intransferible e insustituible.

El objetivo es que estudiante (niño o adolescente) se haga responsable del huevo las 24 horas. Tendrá que ir con él a clase, hacer deporte, ducharse, comer y dormir, su día a día sin separarse de él. No puede delegar en otras personas su cuidado, ni utilizar recipientes herméticos como cajas para mantenerlo guardado. Allá donde vaya, y haga lo que haga, ha de comprometerse a llevarlo consigo, procurando que permanezca intacto y a salvo durante siete días. No se le puede romper, ni perder, ni caer.

Al final de la semana se hará una sesión grupal para valorar las dificultades que se han encontrado, el grado de compromiso y responsabilidad que han mantenido, cuántas veces lo han perdido, los motivos que hicieron que se rompiera, quién intentó cambiarlo por otro, o al menos lo pensó, etc.

Como variante de esta dinámica, puede proponerse:

Intercambiar objetos personales de un valor considerable (aunque no excesivo o que sea irreparable) entre los participantes del grupo. Cada uno tendrá que elegir al compañero en quien depositar esa confianza para que le guarde el objeto, y a su vez tendrá que autoevaluar su capacidad para comprometerse a cuidar y devolver en buen estado el objeto que le han encomendado.

- **¿Quién mató a José Pérez?**

- Expresar una opinión personal sobre las responsabilidades individuales y sociales.
- Explorar y aclarar los valores personales.



- Participar, compartir y responsabilizarse de una decisión de grupo.

Duración: 60 Minutos

Tamaño del grupo: Ilimitado. Divididos en subgrupos compuestos de 4 a 6 participantes

Lugar: Aula. Salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes trabajen en subgrupos

Materiales:

- Hoja de Antecedentes de ¿Quién mató a José Pérez? ; para cada participante.
- Hoja del Marcador de ¿Quién mató a José Pérez?; para cada participante.
- Papel y lápiz para cada participante.
- Una hoja rotafolio previamente elaborada con los datos del marcador y un plumón para cada subgrupo y para el instructor.

Desarrollo

- El docente divide a los participantes en subgrupos de cuatro a seis participantes cada uno.
- Reparte una copia de la Hoja de Antecedentes, papel en blanco y lápiz a cada uno y les da unos minutos para leer cuidadosamente la Hoja de Antecedentes.
- Se dan instrucciones para que los subgrupos completen la frase de la hoja ¿Quién mató a José Pérez?. (Ella especialmente tiene remordimientos de...) (De cinco a diez minutos).
- Cuando el docente tiene la certeza de que todos los participantes han terminado, les da a cada uno una copia de la Hoja del Marcador de ¿Quién mató a José Pérez? Y la hoja de rotafolio para cada subgrupo con el marcador. Él les pide que ordenen a los siete



personajes de la historia en términos de su responsabilidad en la muerte de José Pérez. Les indica que el que tenga mayor responsabilidad se le colocará en primer término y el que tenga menor responsabilidad será puesta en séptimo lugar. El número asignado deberá escribirse en la columna de marcador individual. (Diez minutos).

- Posteriormente les pide a los participantes que compartan sus frases con los otros miembros de su subgrupo y discutan dichas frases entre ellos mismos. (Diez minutos).
- Luego, el docente pide a los participantes de los subgrupos, que reporten sus marcadores, mientras que uno de los miembros de cada subgrupo los registra en el rotafolio. Cuando han terminado lo anterior cada subgrupo deberá llegar a un solo marcador por consenso grupal, el cual se anota en la Hoja de Marcador por subgrupo dejando la última columna en blanco.
- Un representante de cada subgrupo informa del marcador grupal a todo el subgrupo. (De tres a cinco minutos cada uno). El docente anota todas las puntuaciones de los subgrupos en el rotafolio y saca el promedio del subgrupo total. Este orden es puesto en la tercera columna de la Hoja de marcador de cada persona, en la hoja de cada subgrupo y en el rotafolio del instructor.
- El docente conduce al subgrupo a discutir sobre la responsabilidad de cada uno en la situación hipotética que ocasionalmente causaron la muerte de José Pérez. Los subgrupos discútanlas razones de esto. Si en forma individual existiera un cambio, este deberá discutirse con el subgrupo examinándose las razones de este cambio y si el subgrupo por consenso cambia su posición deberá cambiarlo



en su hoja de rotafolio. El instructor discute también, el impacto de los valores personales en las decisiones individuales. (Media hora).

- El docente dirige una discusión sobre el proceso de toma de decisiones en un sistema democrático y las relaciones del individuo en un subgrupo y de éste en una comunidad. Se enfoca posteriormente la discusión, sobre la interdependencia de los individuos y de la sociedad y hace notar cómo las decisiones personales afectan a toda la sociedad y viceversa.
- El docente guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Hoja de trabajo

Antecedentes. ¿Quién mató a José Pérez?

Lea la siguiente información y luego complete la frase que se encuentra al final de la hoja.

José Pérez. De cincuenta y cuatro años de edad, murió al llegar al hospital. Su esposa lo llevó de emergencia a las 2:00 a.m., pero aún antes de que ella llegara a la autopista, la respiración jadeante de su esposo había cesado. Los intentos sucesivos de revivirlo por parte de los miembros del hospital, fracasaron.

El doctor de José dijo que estaba muy apenado. Él no podía hacer visitas domiciliarias, ya que faltaban doctores y él había trabajado 80 horas ésa semana. Además, cuando la Sra. Pérez había llamado era la 1:00 a.m. del día de Navidad. El doctor le dijo que llevara a José inmediatamente a un hospital.

El administrador del hospital también estaba apenado. Cuando el paciente pidió que se le admitiera esa mañana, su estado no era crítico. El paciente ya había hecho uso de los beneficios de su seguro por todo el año y no tenía recursos para hacerse cargo de los gastos. El hospital



había terminado sus fondos de caridad y había limitado el ingreso a los pacientes “de paga” o a aquellos que se encontraran en estado verdaderamente crítico y que requirieran cuidados de urgencia.

El agente de la Empresa de Seguros dijo que lo sentía mucho pero que no era posible que el seguro cubriera los gastos, ya que durante el año había hecho uso de él en varias ocasiones y había agotado su cobertura por ése año, a menos cubriera una prima adicional que era sumamente cara.

La Compañía de seguros estaba apenada, pero los gastos que la Compañía había realizado en los últimos años por concepto de Salud, los habían obligado a realizar restricciones cuando renovó su contrato.

La empresa donde él trabajaba, también lo sentía mucho, pero cuando lo contrató había acordado darle como prestación un seguro de gastos médicos mayores, pero como el Sr. Pérez trabajaba como agente de ventas la empresa lo contrató por honorarios y de ésta manera no lo tenían registrado en el I.M.S.S.

La Sra. Pérez estaba apenada. Ella se encontraba triste porque su marido había muerto en la mañana de Navidad y se sentía culpable porque no habían ahorrado para su vejez o por no haber adquirido un seguro que fuese mejor.

Completa la frase: Ella sentía remordimiento por...

Hoja de marcador de ¿Quién mató a José Pérez?

Instrucciones:

Decida cuál de las siguientes personas es la que mayor responsabilidad tiene en la muerte de José Pérez y ponga un “1” (al más responsable) al lado del nombre de la persona elegida. Complete el orden de más a menos responsable (“7”). Llene la primera columna del



marcador individual. Luego en su grupo discuta el caso y califique a cada persona según su responsabilidad, en la segunda columna. Finalmente el promedio de los subgrupos determinará el orden que asigna el grupo total, en la última columna.

Persona	Calificación Individual	Calificación Sub-grupos	Calificación Grupo
José Pérez			
Doctor			
Administrador del hospital			
Agente de seguros			
Compañía aseguradora			
Patrón			

- Participación ciudadana

Dinámica para reflexionar sobre la participación ciudadana de los jóvenes. El término participación ciudadana hace referencia al conjunto de acciones o iniciativas que pretenden impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al ejercicio de la política. Está basada en varios mecanismos para que la población tenga acceso a las decisiones del gobierno de manera independiente sin necesidad de formar parte de la administración pública o de un partido político.

Objetivo: Reflexionar sobre la participación de los jóvenes en el bienestar de su comunidad.

Materiales:

- Rotafolios
- Plumones y lápices
- Revistas y periódicos
- Cinta adhesiva



- Goma y tijeras

Desarrollo:

Los participantes, reunidos en grupos de trabajo durante 15 minutos, representan los valores que nos plantea la sociedad actual en un rotafolio mediante recortes de periódicos, de revistas, dibujos, frases, poesías, letras de canciones, fotos o cualquier otro tipo de expresión gráfica. Del mismo modo en otro rotafolio representan sus propios valores.

Luego de este ejercicio, cada grupo expone y explica sus rotafolios enfatizando las diferencias que encuentren y dando los motivos para ello. Los rotafolios serán exhibidos para que todos los participantes los puedan observar.

El docente debe permanecer imparcial en cuanto a su opinión respecto a los valores, en el sentido de no juzgar la opinión de los participantes. Por último, podrá lanzar las siguientes preguntas, para vincular la dinámica con el tema que se está tratando.

¿Cómo se vinculan tus valores con los de la sociedad?

¿De qué manera tu participación como joven impacta en tu comunidad?

¿Te consideras un agente de cambio en tu comunidad?

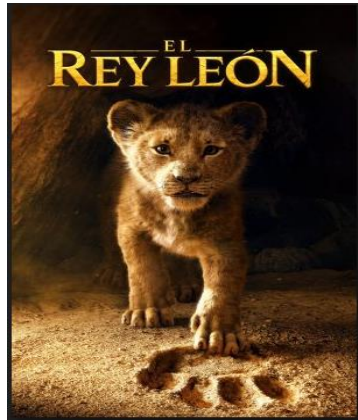
- **Videos:**

<https://www.youtube.com/watch?v=2FbOEvM6TRM>

- **Películas.**



- **El Rey León, Disney 2019**



PELÍCULAS

- **En busca de la felicidad, Willy Smith, 2006.**



Indicadores a considerar para la valoración del discernimiento y la responsabilidad en la persona estudiante.

- Explica la importancia de la ejecución de acciones con discernimiento y responsabilidad.
- Relaciona características de las personas que actúan con responsabilidad y discernimiento.
- Ejecuta actividades propias del área de formación técnica asumiendo las consecuencias de sus actos.



- Aplica el discernimiento y la responsabilidad como parte importante para una sana convivencia.
- Demuestra compromiso en todas sus acciones.
- Evidencia respeto por sí mismo(a) y por los demás.
- Evita excusarse por sus errores o negligencias, ni culpa a otros por sus errores.
- Reconoce sus cualidades y desventajas al momento de proponerse una meta o aceptar una tarea.
- Cumple a cabalidad con lo que promete.
- Demuestra claridad en cuáles son sus objetivos y los aspectos que debe desarrollar para poder cumplirlos sin ningún problema.
- Demuestra puntualidad, dedicación y esmero en sus acciones.



JUICIO Y TOMA DE DECISIONES

Constituye el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, las cuales se pueden presentar en diferentes contextos: empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, entre otros. Consiste básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.



En todos los aspectos de la vida el ser humano se enfrenta a diario a numerosas decisiones y problemas por solucionar. Gran parte del trabajo de quien asume un puesto de responsabilidad consiste en resolver dificultades y tomar decisiones; ambas son competencias muy importantes para un exitoso desempeño profesional. La sociedad actual demanda trabajadores creativos e incluso que busquen alternativas a problemas o retos aún no existentes.

Es muy importante considerar el trabajo en equipo para la toma de decisiones. Los grupos se conforman de acuerdo con las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de los integrantes.

La esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones y en la mayoría de los casos se debe hacer frente a algún grado de incertidumbre. Es decir, aunque se investigue y trabaje hasta el cansancio en el análisis de las alternativas y posibles resultados, nunca se sabrá la consecuencia hasta que se tome el respectivo juicio. Por otra parte, nada garantiza que las condiciones en las que se tomó la decisión seguirán siendo las mismas, pues el ambiente es dinámico. El panorama es más inseguro si las resoluciones se toman sin previo análisis y al azar.

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. Por eso es necesario identificar lo que conlleva cada actividad y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. El riesgo es inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo, las decisiones pueden ser acertadas o erróneas, pero ambas generan un aprendizaje.



En el trabajo se toman decisiones todos los días. Algunas de ellas son menores (selección de un nuevo empleado entre cuatro candidatos al puesto, determinación del calendario de producción del próximo mes o elección de un nuevo banco para mantener parte de los cuentas de una organización), pero otras tienen repercusión drástica en las operaciones (cierre de una planta de la compañía, compra de otro negocio o introducción de una nueva línea de productos), pues pueden involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o no de la misión y las metas de la organización.

La acumulación de experiencia es larga y costosa, si se considera que cuando más se aprende es consecuencia de los propios errores. Lo ideal es que la experiencia se pueda ganar sin los efectos derivados de una decisión errónea, pues representa menos costos para la empresa. En la toma de decisiones se debe considerar:

- **Efectos futuros:** el compromiso relacionado con la decisión afectará el futuro. Una decisión con influencia a largo plazo se considera de alto nivel. Una con efectos a corto plazo se toma a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad:** es la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer el cambio. Si revertir es difícil, es recomendable tomar la decisión a un nivel alto; pero si es fácil se deja a cargo de un nivel bajo.



- **Impacto:** está relacionado con la afectación para otras áreas o actividades de la empresa. Cuando el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión en un grado alto. El nivel bajo se encarga cuando es un único impacto.
- **Calidad:** considera las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, entre otros. Si solo algunos de los factores anteriormente citados está involucrado, la decisión se toma a un nivel bajo; de lo contrario, es responsabilidad del nivel alto.
- **Periodicidad:** responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente (nivel bajo) o excepcionalmente (alto nivel).

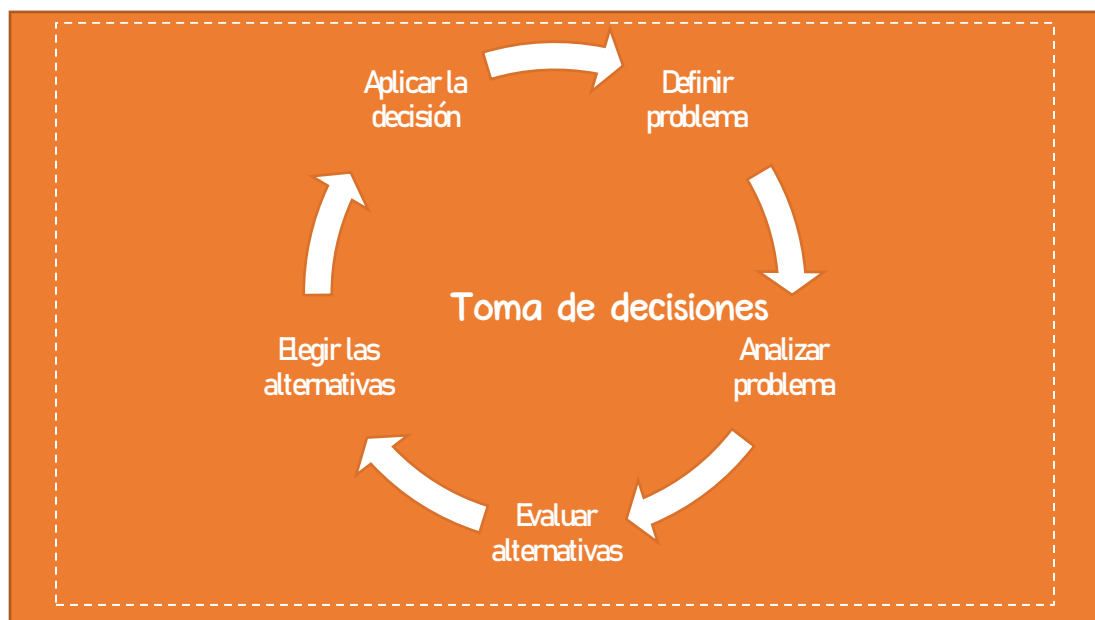
Cuando el trabajador se limita a esperar que las cosas pasen, sin decidir, actúa de manera reactiva, solo considera lo que le sucede sin prever absolutamente nada. De esta forma las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de conducta. Otro panorama es cuando el colaborador es **Proactivo**, pues posee múltiples alternativas para decidir.

Cualquier cosa que no sea familiar es difícil de reconocer y aún más cuando el cambio es doloroso o cause algún problema, pues produce inseguridad o ansiedad. ¿Cómo será que algo nuevo será mejor?, la respuesta es *“No lo sabrás si no lo intentas”*. Aunque muchas personas anhelan algo mejor y tienen la oportunidad de obtenerlo, siempre tienen que librar una batalla contra la condición de la familiaridad.



La persona que no desee correr riesgos nunca tendrá éxito en puestos gerenciales. Es necesario tener buen juicio para saber cuál información recopilar, la inteligencia para dirigir lo recabado y, lo más importante de todo, el valor para tomar la decisión requerida aunque conlleve un riesgo. La competencia para asumir la responsabilidad de una decisión (sea buena o mala) separa a las personas ordinarias de quienes toman decisiones excelentes.

Fases del proceso para la toma de decisiones



Fuente: <https://www.monografias.com/trabajos81/proceso-toma-decisiones/proceso-toma-decisiones.shtml>

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo del Juicio y la toma de decisiones

- Desarrollando la toma de decisiones

Objetivo de la actividad:

Identificar y poner en práctica habilidades para la toma de decisiones.

Los participantes:

📄 Estrategias para la mediación pedagógica de las competencias para el desarrollo humano, en la ETP.



- Busca información precisa que ayude a entender la situación.
 - Considera los riesgos de una elección antes de poner en práctica una decisión.
 - Examina toda la información que dispone sobre las diferentes opciones.
 - Calcula los posibles resultados antes de realizar una acción.
 - Escucha atentamente diferentes opiniones.
 - Desarrolla una lista de prioridades que ayuden a reflexionar sobre el tema.
 - Se asegura que la información que dispongo del tema es correcta.
- Ideas a trabajar

- Importancia de la toma de decisiones o posibilidad de aprovechar oportuna y adecuadamente las diferentes circunstancias que se presenten como oportunidades de superación y desarrollo personal.

Para la toma de decisiones se debe:

- Conocer los pasos o procedimientos adecuados.
- Contar con objetivos precisos.
- Contar con criterios o referentes para la toma de decisiones.
- Contar con estrategias para informarse adecuadamente.
- Contar con la información precisa del tema.
- Tener en cuenta los riesgos en la toma de decisiones.
- Tener en cuenta los principales errores en la toma de decisiones.
- Contar con una lista de prioridades personales.
- Tener en cuenta posibilidades y opciones provenientes de otras fuentes.



Procedimiento

Se preparan 9 “regalos” envueltos con papel de diferentes colores y de diferentes tamaños, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Tres amarillo pequeños.
- Tres rojos grandes.
- Tres verdes medianos

El contenido de los regalos son dilemas, en este sentido se preparan tres dilemas diferentes, se saca tres copias de cada dilema, de manera que en cada uno de los regalos amarillos se pondrá el dilema “A”, en los rojos los dilemas “B”, y así con los verdes.

Los participantes se organizan en tres sub grupos (nombre del grupo, líder, secretario, como los integrantes del sub grupo decidan).

A cada sub grupo se presenta los tres “regalos” u opciones, para que selecciones solo uno.

Cada grupo deberá explicar porque se han decidido por el “regalo” determinado

Los ejemplos de dilemas podrían ser:

- Ejemplo Dilema 1

Juan siempre ha tenido gusto por ejercer y defender el derecho propio y el de los demás, ahora que termina la secundaria, ha logrado una beca integral (incluye gastos) para estudiar Derecho en una universidad, sin embargo, se le ha presentado la oportunidad de trabajar ganando ₡600 000 al mes, esto implica ir a zonas muy alejadas sin acceso a carreteras, por tres años. La opción parece importante y necesaria, ya que tiene 3 hermanos menores que apoyar y la madre atraviesa por una situación de salud muy delicada, que requiere de costosas operaciones y medicinas. ¿Que debe de hacer Juan?



- Ejemplo Dilema 2

Luis cuando tenía 18 años estaba metido en las droga y en compañía de otros dos jóvenes de su edad asaltaron la vivienda de una mujer viuda, madre de dos niños pequeños y le robaron ₡1000 000, que la señora tenía para pagar el colegio de sus tres hijos, alimentación del mes, y otros gastos, además se llevaron algunos objetos de valor y recuerdos familiares. La sentencia de la Audiencia judicial lo condenó en el 2005 a más de dos años de prisión, al año salió de la prisión. La sentencia fue apelada por la agraviada y la corte judicial ratificó la condena 7 años después. Luis en este tiempo (2012) se ha casado, tiene un hijo de 5 años, es un padre ejemplar, trabaja como peón en una empresa de construcción de carretera. Ahora tiene que cumplir el año de cárcel que le queda. Su abogado ha pedido el indulto para Luis, alegando que ya está reinsertado en la sociedad, y que tiene responsabilidades familiares. ¿Se le debe indultar?

- Ejemplo Dilema 3

En la clase se ha roto el cristal de una ventana, como consecuencia de la mala conducta de un alumno. El profesor pregunta quién ha sido, diciendo que si el culpable no aparece toda la clase tendrá que pagar su reparación, además de sufrir otros castigos. Un grupo de alumnos saben quién es el responsable, pero deciden no decir nada, porque el alumno causante del problema es amigo de ellos, y no quieren ser acusados de "soplones" ni "traidores". Además, quieren evitarse los problemas y molestias que les causaría su confesión.

En consecuencia, toda la clase es castigada. ¿Ves correcta la conducta de esos alumnos? ¿Tú qué harías en un caso similar?



- **Discusión de gabinete**

Propósito:

Llegar a conclusiones concretas e inmediatas de un problema determinado. Ejercita para la toma de decisiones a partir de hechos concretos.

Desarrollo:

Esta técnica se basa en representar una reunión al estilo de un grupo directivo o de ministros/as (gabinete).

1. De antemano, se prepara un documento donde se plantea el problema.

2. Se reparte al conjunto de participantes y se da tiempo para que puedan investigar, consultar y analizar. (Puede ser un tiempo corto, por ejemplo de media hora, o más largo, de dos a tres horas, dependiendo del tema.)

3. En la sesión de gabinete, un/a participante designado/a por el grupo o por el coordinador/a, será la o el presidente del gabinete, y es quien dirige la sesión. Se debe nombrar una o un secretario que vaya anotando los acuerdos.

4. Para iniciar la sesión, quien está conduciendo la reunión, plantea un problema, expone los distintos aspectos que cree conveniente discutir y da su opinión sobre las posibles soluciones que él o ella ve para el problema.

5. Luego el resto de los miembros expone su opinión sobre el problema y la propuesta de solución hecha por la o el “presidente” del gabinete.

6. Se abre una discusión general, ésta debe realizarse tomando en cuenta la información recogida por todos/as y las opiniones dadas. Las



opiniones deben estar sustentadas en la información concreta que se ha recogido. Se fija un tiempo para cada intervención y para la discusión general.

7. Agotado el debate, se pasa a la redacción de los acuerdos y decisiones tomadas, que ha anotado la o el secretario.

- Fiesta de cumpleaños

1. La persona docente propone en clase un ejercicio de toma de decisiones a realizar por toda la clase. Debe recordar los "Seis pasos fundamentales de la toma de decisiones" y tenerlo expuesto en algún lugar de la clase (pizarra, tablón de anuncios, etc.).

2. A continuación la o el docente plantea la siguiente cuestión:

"Organización de la fiesta de cumpleaños". Vamos a organizar la fiesta de cumpleaños de Ana. Ana quiere invitar a su cumpleaños a toda la clase, pero su madre le ha dicho que debe decidir a qué amistades quiere invitar pues toda la clase no cabe en el comedor de casa. ¿Qué debe hacer Ana para solucionar este problema?. El docente indica que deben seguir los pasos expuestos y tomar la decisión individualmente (y deja un tiempo para ello, pasando entre las mesas del estudiantado para ayudarlos a seguir los seis pasos).

3. El o la docente pide a diferentes estudiantes que expongan los pasos que han seguido y la alternativa que han escogido. Finalmente los compara con los pasos y decisiones correctas que a continuación se expone.



Duración: 2 sesiones de 60 minutos

Seis pasos fundamentales para tomar una decisión.

Paso 1: Definir el problema: ¿A quién va a invitar?

Paso 2: Buscar información:

1. ¿Quién quiere ir a su cumpleaños?
2. ¿Cuántas personas pueden acudir a su casa?
3. ¿Quién quiere Ana que vaya a su fiesta?

Paso 3: Identificar alternativas:

1. Invita a quien ella quiere, sin hacer caso a su madre.
2. Invita al número de amigas y amigos permitidos por su madre, eligiendo quién puede ir. Explica a sus amistades que su madre solamente le permite que asistan un número razonable de amigas y amigos porque no caben en el salón.
3. Suspende el cumpleaños porque se ha enfadado con su madre.

Paso 4: Pensar las consecuencias:

1. Si toma la 1º decisión, la consecuencia es que su madre se enfada y no la deja salir con los amigos.
2. Si toma la 2º decisión, algunos/as de los compañeros/as se enfadan por no poder asistir y luego no la invitan a otros cumpleaños,



pero los invitados no se enfadarán, su madre tampoco se enfada y Ana celebrará la fiesta.

3. Si toma la 3º decisión, se enfada Ana, su madre y sus amistades porque no hay fiesta.

Paso 5: Escoger la alternativa: (Volver al paso 3 donde están las decisiones): la decisión más acertada por sus consecuencias menos negativas es la decisión nº 2: "Invita al número de amigas y amigos que su madre dice, eligiendo quien debe ir y explica a sus amistades que su madre solo le permite que asistan un número razonable porque todos no caben en el salón de casa".

Paso 6: Analizar la decisión: Después de haber tomado esta decisión y haber realizado la fiesta, Ana valora si se ha sentido contenta con el resultado y ha aprendido a tomar una decisión.

- **Tomando decisiones saludables**

1. La persona docente divide la clase en grupos de cuatro o cinco alumnos/as, entre los cuales deben elegir una persona como portavoz y otra como secretario. A continuación presenta tres situaciones en las que el protagonista de la historia (Alex) debe decidir qué alternativa debe escoger para tomar una decisión responsable y saludable.

2. Se entrega a cada grupo una ficha con una situación concreta. Tras leerla, las alumnas y los alumnos deben escribir qué alternativas posibles existen, elegir la más adecuada y explicar porqué han elegido esa opción y no otra. La persona docente insistirá que la opción elegida debe ser la más saludable, siguiendo los seis pasos fundamentales de la toma de decisiones.



3. Cada grupo expone el análisis de su historia y las alternativas que tiene Alex para resolver cada situación, argumentándolas. El docente irá clarificando las alternativas que elige cada grupo, resaltando la importancia de tomar decisiones saludables.

El docente le indica a los estudiantes que deben leer atentamente la situación que se les ha asignado y que deben resolver el problema siguiendo "los seis pasos fundamentales para la toma de decisiones".

Situación

1

Alex se marcha el fin de semana al pueblo de sus padres. El grupo de amigas y amigos decide dar una vuelta en bicicleta. Alex coge la bicicleta de su casa y al despedirse de su madre, ésta le dice que no debe ir por la zona de las vías del tren, ya que esto es muy peligroso porque pasan trenes a gran velocidad. La pandilla da una vuelta por el pueblo y de pronto deciden dirigirse hacia las vías del tren. ¿Qué decide hacer Alex?, ¿sigue las indicaciones de su madre o va con sus amistades a las vías?

Situación

2

El sábado por la tarde al salir del cine, Alex y Juan fueron de vuelta a casa. Por el camino encontraron a un antiguo compañero de la clase de Juan que les invitó a tomar unos refrescos y a fumar algún que otro cigarrillo. Juan dijo que estaba de acuerdo, pero Alex no lo tenía claro; no le apetecía nada ir con Juan y menos a fumar cigarrillos. ¿Qué puede hacer Alex, para que no le molesten y no quedar mal con sus dos amigos?

Situación

3

Alex ve en el recreo de su colegio que algunos estudiantes mayores beben cerveza a escondidas y le ofrecen a los estudiantes más pequeños. Alex no sabe lo que debe hacer, si decírselo a su madre y su



padre, porque éstos se preocuparían, o decírselo a los/as profesores/as, pero tiene miedo de que los alumnos/as mayores tomen represalias contra él o no decirle nada a nadie. ¿Qué alternativas tiene Alex?, ¿qué es lo que decide hacer? ...

- **Películas.**

La sociedad de los poetas muertos (1990)

El indomable Will Hunting (1997)

Quiero ser como Beckham (2002)

La sonrisa de la Mona Lisa (2003)

Up in the Air (2009)

Cars 3 (2017)

PELÍCULAS

Indicadores a considerar para la valoración del juicio y la toma de decisiones en la persona estudiante.

- Evidencia autonomía en los procesos que realiza.
- Identifica la importancia de la toma de decisiones en el éxito del proceso de aprendizaje y su proyecto de vida.
- Describe los riesgos a los que se enfrenta en la toma de decisiones durante el proceso de aprendizaje a lo largo de la vida.
- Aplica las fases para la toma de decisiones.
- Relaciona aspectos del entorno a tomar en consideración para la toma de decisiones en su área de formación técnica.
- Utiliza su experiencia para la toma de decisiones.
- Describe el problema o el objetivo que se desea alcanzar.
- Analiza el problema o la decisión a tomar.
- Genera alternativas de solución.



- Selecciona alternativas que puedan dar solución al problema y que puedan llevarse a cabo.
- Ejecuta acciones que le permiten pasar de la decisión a la acción.
- Valora las consecuencias y el éxito de la decisión adoptada.



LIDERAZGO

*Es la capacidad que tiene una persona de influir,
motivar, organizar y llevar a cabo acciones para
lograr sus fines y objetivos que involucren a
personas y grupos en un marco de valores.*



El liderazgo docente es muy importante en el proceso de enseñanza aprendizaje; abarca ámbitos variados de la práctica en el aula como el dominio de temas, manejo del aula en el espacio físico y conductas del estudiantado. La persona docente tiene la capacidad de proyectarse como un líder ante sus educandos cuando dirige, coordina, impulsa, evalúa y crea condiciones para el desarrollo de la enseñanza, todo aunado a una positiva relación e interacción docente-estudiante.

Las investigaciones coinciden en destacar la persona docente y su capacidad para influir en los aprendizajes de las personas estudiantes como un factor determinante en el resultado final del proceso. Esto significa que, independientemente del nivel y subárea asignada o las condiciones donde ejerce su trabajo, debe ser consciente de su labor docente, construir una identidad a partir de la dimensión profunda del acto de enseñar, individual o universal y que no se reduce a una lista de competencias.

Por lo anterior, el líder es un conductor de equipo, orientador y dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y resultados de aprendizaje planteados. Bajo la premisa de que el liderazgo es una condición natural del ser humano por el hecho de vivir en comunidad, es necesario reformar y revitalizar la educación, demandar un recurso humano que atienda estas necesidades. La persona docente debe poseer habilidades, actitudes y destrezas orientadas a la realización de actividades participativas y la aplicación de estrategias innovadoras que permitan una mayor participación de la comunidad.



Las actividades de mediación deben estar orientadas a generar el interés por la búsqueda de soluciones a los conflictos presentes en la sociedad y desarrollar el trabajo a través de sistemas más participativos y abiertos.

El liderazgo docente es un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que alcancen una meta. Todas las personas docentes deben ser líderes educacionales, con la finalidad de mejorar las experiencias de enseñanza y aprendizaje propias y las del estudiantado. Generalmente, las actividades de liderazgo son atribuidas a los directores de los centros educativos y se ha tratado de determinar cuál es el estilo de liderazgo presente en el personal directivo. Sin embargo, el liderazgo efectivo en docentes inspira compromiso, defiende las innovaciones, mejora la calidad, reduce los conflictos, aumenta el sentido de autonomía, da mayor fuerza a las relaciones interpersonales y promueve la formación de organizaciones en la ciudadanía.

La concepción de líder esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas. Se debe preparar a cada persona para la participación mediante la información y orientación de sus derechos y deberes, el desarrollo de sus competencias sociales y el fomento del trabajo en equipo, ya que la preparación para una participación activa en la vida comunitaria se ha convertido en un propósito del sistema educativo.



Por lo tanto, un buen líder docente debe reunir una serie de características para alcanzar un buen desempeño y lograr mantener motivados a todos los actores de su equipo:



Crear las condiciones para un buen ambiente de trabajo.

Fomentar la colaboración entre los equipos de trabajo.

Fomentar la participación.

Ser comunicativo.

Manejar con audacia los conflictos.

Cultivar los valores ciudadanos y democráticos.

Tomar decisiones.

Saber escuchar.

Ser tolerante.

Respetuoso.

Organizado.

Discernir una cosa de otra.

No confundir autoridad con autoritarismo.

Ser empático.

En resumen, un líder es más que un gestor en un centro educativo, debe tener liderazgo para hacer que las cosas fluyan en la dirección correcta y contribuyan al buen desempeño del centro educativo. Se deben cumplir todas las normas y objetivos trazados por la institución, así como aquellos asociados directamente con el proceso de enseñanza aprendizaje.



En resumen, un líder es más que un gestor en un centro educativo, debe tener liderazgo para hacer que las cosas fluyan en la dirección correcta y contribuyan al buen desempeño del centro educativo. Se deben cumplir todas las normas y objetivos trazados por la institución, así como aquellos asociados directamente con el proceso de enseñanza aprendizaje.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo del liderazgo

- Aviones de papel

Se forman dos grupos y se utiliza una mesa como pista de aterrizaje. El objetivo es crear aviones de papel y que aterrice el mayor número posible de ellos en la pista.

Para ello se establece un tiempo tanto para el diseño del avión, como para poder lanzarlos. Ganará el equipo que más aviones tenga dentro de la pista, pero posteriormente se analizará por qué se escogió un determinado diseño, si la persona elegida para realizarlo lo explicó adecuadamente a los demás, o si tuvieron un plan de acción para conseguir que aterrizaran más aviones.

- Pass the Hoop

Este juego consiste en hacer que un grupo se pare en un círculo y se tome de la mano. Una de las personas en el círculo tiene un aro de hula alrededor de su brazo. Ahora, intenta pasar ese hula hoop en todo el círculo.

Puedes ver lo que esta actividad funciona para fortalecer, ¿no? Sin duda, el trabajo en equipo, que es crucial para cualquier líder, ya que



no están trabajando en el vacío. También hay resolución de problemas. Pero lo más importante es la comunicación, que podría ser la habilidad más fundamental para cualquier líder exitoso.

- **Maniobrar el campo minado**

Primero, una persona con los ojos vendados en el grupo. Luego, establezca una carrera de obstáculos o un campo de minas a su alrededor. Luego, establece un conjunto limitado de palabras que pueden decirse para ayudar a dirigir a la persona con los ojos vendados a través del campo minado. Por ejemplo, solo cuatro palabras: izquierda, derecha, adelante, atrás.

El objetivo de este juego de liderazgo es guiar a la persona con los ojos vendados a través del campo minado sin incidentes. Puedes hacerlo en la oficina o fuera de él, pero de cualquier forma vas a desarrollar tus habilidades de comunicación y uno de los enlaces de liderazgo más elusivos: confianza.

- **Levántate**

Solo necesitas dos personas, que están sentadas en el piso. Se enfrentan, con las plantas de los pies juntas y tomadas de la mano. El objetivo de este juego es que ambos jugadores se pongan de pie al mismo tiempo. Es una gran manera de desarrollar el trabajo en equipo y la confianza, mientras se trabaja en la solución de problemas y la colaboración.



- Improv Night

La improvisación es una buena forma de vincular a un equipo, que es una de las responsabilidades de un líder. Improv ayuda con la comunicación, la autoconciencia, la autoconfianza y la creatividad. Además, te ayuda a prestar atención y escuchar mejor.

Configura una audiencia y un grupo para que actúen. En la instalación de improvisación clásica, haz que la audiencia grite una ubicación, una profesión y una situación (como cafetería, policía y comprar una rosquilla). Lo que sea que elijas, será tonto, educativo y seguro para hacer fluir los jugos creativos.

- Desert Island

¿Qué objetos te gustaría tener si tuvieras que sobrevivir en una isla desierta? Divida en equipos y pídale que elijan cinco elementos que todos puedan estar de acuerdo que son esenciales para su supervivencia.

No estamos hablando de su álbum o libro favorito, sino de la toma de decisiones de vida o muerte, que ilustrará prioridades y también muestran cuán dispuestos están a comprometerse y trabajar juntos para el bien común. Es un gran ejercicio aprender a trabajar con limitaciones, e implica planificación, toma de riesgos y comunicaciones, todas las habilidades básicas para liderar un proyecto.



- Shape Shifting

Necesitarás una cuerda, una que haya sido atada en ambos extremos en un bucle. Debe ser lo suficientemente grande como para que todos puedan sostenerse con ambas manos mientras están juntos en un círculo. Ahora, díglele al grupo que forme una figura, como un círculo, un cuadrado, un triángulo, etc. Luego, el grupo intenta poner la cuerda en el piso con esa forma.

Repita esto y agregue complejidad, pidiéndoles que hagan más formas difíciles, como un caballo, pollo, etc. Solo la trampa es que ahora deben comunicarse de forma no verbal, solo con gestos con las manos. A medida que continúe, elimine incluso los gestos con las manos para comunicarse. Cuando termine, discuta la experiencia y explique la importancia de la comunicación.

- Leadership Crest

Algunas personas pueden no tener un escudo familiar, pero todos saben lo que son: una representación visual de las fortalezas de ese clan. Es algo que explica a la familia. Aplica esa misma idea al liderazgo y haz que todos formen una cresta que represente los valores, creencias e ideas de un gran líder.

Pídales que rompan la cresta o el escudo de armas en cuatro categorías, habilidades de liderazgo, valores que ayudan a influenciar a otros, logros recientes y lo que más le gusta de su centro educativo. ¿Qué sección fue más fácil? ¿Hay algo allí que revele algo sobre ti que otros no puedan saber? ¿Los valores de la institución educativa se reflejan en la cresta?



Este juego se enfoca en una alineación de calidad de liderazgo que a menudo se pasa por alto. Es importante que sus valores se alineen con sus logros y los valores de sus empresas.

- **Eres un poeta y no lo sabías**

Escribir un poema es una excelente manera de estirar la creatividad y explorar conceptos de liderazgo. Puede escribir el poema usted mismo o dividirse en grupos pequeños, cada uno con la tarea de pensar en el liderazgo de maneras no lineales para descubrir nuevas perspectivas. Para ofrecer un poco de dirección, requiere que el poema se relacione con los cinco sentidos, tenga acción palabras y discutir abstracciones. Pero cuando elijas palabras, asegúrate de que sean específicas, significativas para ti y, por supuesto, poéticas (musicales y agradables). Luego, tenga una discusión en grupo y vea qué ideas sorprendentes se revelaron.

- **Leaders You Love**

Hay muchos grandes líderes en todos los campos y épocas. Podemos aprender de esa historia. A menudo nuestras miras se centran en habilidades de liderazgo específicas que resuenan con nosotros, pero esa visión miope puede dejar otros atributos importantes en las sombras. Entonces, junte algunos grupos pequeños y pídale que hablen de los líderes que conocen o admiran y por qué. Luego reúna a todos y hable de liderazgo con los ejemplos que seleccionaron en los grupos más pequeños. No solo los resultados serán esclarecedores, sino que también ayudarán a la unión del grupo.



- **Películas**

- **El lobo de Wall Street, 2013, Leonardo DiCaprio**
- **Apolo 13, 1995, Tom Hanks**
- **El Club de los Poetas muertos, 1990, Robin Williams**
- **Bichos: una aventura miniatura, 1999, Disney-Pixar**
- **El discurso del Rey, 2010**
- **Coach Carter, 2005, Samuel L. Jackson**
- **Invictus, 2009, Morgan Freeman**
- **El indomable Will Hunting, 1997**
- **Up, Disney, 2009, Disney-Pixar**
- **El cisne negro (2010)**

PELÍCULAS

- **Video Lecciones de Liderazgo**

<https://www.youtube.com/watch?v=eBgLseOmpC8>

Discurso Steve Jobs Universidad de Standford

<https://www.youtube.com/watch?v=IC6SRuGtIJ4>

Indicadores a considerar para la valoración del liderazgo en la persona estudiante.

- Explica la importancia del ejercicio responsable del liderazgo a nivel local, nacional y global.
- Discrimina las cualidades del líder.
- Aplica el estilo de liderazgo positivo en procura del bien común y el cumplimiento de las metas trazadas en las situaciones de aprendizaje propias de su contexto.
- Genera confianza y empatía en sus compañeros.
- Fomenta el respeto, la comunicación y la organización.
- Demuestra autenticidad en su actuar.
- Evidencia integridad en su accionar.
- Inspira y motiva a otros en su accionar.
- Lidera con el ejemplo.
- Demuestra pasión por lo que hace.
- Innova en su accionar.



- Demuestra paciencia, tolerancia y compromiso en los procesos y proyectos que ejecuta.
- Decide cuándo abandonar una causa y cuándo hay que mantener el rumbo.
- Mantener una mente abierta y es flexible para ajustar la estrategia en caso de ser necesario.
- Demuestra capacidades para la toma de decisiones de manera segura y oportuna.
- Desarrolla conexiones genuinas con las personas – más allá de concentrarse en lo que ellas pueden hacer por ti.
- Evidencia capacidad de escucha.
- Maneja con audacia situaciones conflictivas.
- Actúa con ética.



ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Acciones y métodos implementados por las empresas para que al ponerse en contacto con los clientes se garantice que el bien o servicio ofrecido llegue a sus consumidores y sea empleado de manera correcta, cumpliendo con la satisfacción de un producto o servicio.



Con la revolución del mundo empresarial y las teorías de la administración, se reconoce que una empresa tiene sentido y razón de existir porque dispone de clientes, ofrece productos y servicios que satisfacen las necesidades de unas personas y su servicio supera las expectativas de los usuarios.

Toda empresa que desea permanecer en el mercado, crecer y ser exitosa debe saber con precisión ¿quién es su cliente? Conocerlo, mantenerlo y fidelizarlo. Si se descuida uno de estos cuatro aspectos se incrementa el riesgo de desaparecer.

Desde la dirección de la empresa o negocio o desde su propietario, pasando por todos los empleados que la conforman, sean gerentes, directores, operarios, secretario, mensajeros, aseadores, vigilantes, todos deben conocer quién es el cliente de la empresa, cuál es la promesa de venta o compromiso planteada al consumidor, cómo desde el puesto de trabajo que se desempeña se contribuye con ese compromiso y de una manera consciente se vive la relación con el usuario, relación a la que se le llama “servicio al cliente”.

El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan lograr la satisfacción del consumidor. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es disposición a servir con efectividad.

En el marco de un “servicio al cliente de calidad” es importante considerar la atención y el servicio, ambos forman una relación



indisoluble que los vuelve uno solo. Para brindar una excelente atención es necesario la aplicación de una serie de habilidades personales basadas en la comunicación, empatía y asertividad. Para ofrecer un excelente servicio es indispensable la visión sistémica de la organización y del servicio como tal.

Todos los trabajadores de la organización que de alguna u otra manera participan en la generación de los productos y servicios, practican habilidades técnicas como el conocimiento de los productos, servicios, procesos, programación, trabajo en equipo y entorno de trabajo.

La teoría del “momento de la verdad” expone que cualquier instante donde cliente y empresa entran en contacto es suficiente para que el usuario se forme una imagen de la empresa, calidad del servicio y del producto (Carlzon, 1991).

Dentro de los momentos de la verdad se pueden citar el encontrar parqueo cuando el comprador llega a la empresa, parquear sin dificultades y con seguridad, ubicar fácilmente la entrada del negocio, el aseo y luminosidad de los espacios o recibir un saludo por parte del vendedor o del cajero. Una sola visita de un cliente puede llegar a sumar decenas de momentos de verdad.

Cuando un cliente vive momentos de verdad negativos, empieza a asociar la mala calidad del servicio con la del producto sin haber entrado en contacto con él. Es decir, no basta con bienes de buena calidad, la calidad del servicio es igualmente importante.



Un gerente hábil ubica los momentos críticos de la verdad y los empleados con habilidades necesarias y suficientes para asegurar experiencias positivas con los clientes. Esto aumenta las posibilidades de generar confianza con los usuarios, lealtad y nuevas compras. Se trata de escuchar al cliente, de conocerlo y actuar para suministrarle los bienes o servicios que satisfagan sus necesidades y prestarle un servicio acorde con sus expectativas.

Un cliente se puede perder por indiferencia, negligencia, abuso, olvidos o falta de preparación técnica. Por eso se le debe brindar un trato genuinamente presentado y no fingido, debe nacer de lo más profundo de los valores; además, debe manifestarse en todos los empleados, ya sea en la preventa, venta y postventa. Es importante evitar actitudes como apatía, desinterés, frialdad, indiferencia, rigidez o intransigencia.

En la actualidad el cliente es el centro en torno al cual gravitan todos los intereses de una organización. No solo es indispensable estudiar sus características, necesidades, expectativas, deseos, entre otros, sino crear estrategias y programas para el análisis y la resolución de sus quejas, sugerencias e inquietudes y para mejorar el servicio ofrecido. Algunas ejemplos son:



- Saber escuchar.
- Saber disculparse.
- Saber preguntar y repreguntar.
- Saber alinearse con el cliente.
- Saber examinar opciones.
- Saber otorgar compensación por el inconveniente ocasionado.
- Saber personalizar.



El portafolio de clientes de una compañía es variado, pero el común denominador para tratar con todos es una gran dosis de paciencia, capacitación sólida en formas de tratar con los clientes y productos representados, además de una disposición para escuchar atentamente sus reclamos sin importar el tono utilizado por ellos y resolver las inquietudes de manera clara, sincera y comprometida.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo de la orientación de servicio al cliente.

- **Una historia, 2 narradores**

Es un juego de improvisación que se utiliza como taller de atención al cliente. Consiste en crear una historia, sobre cualquier tema, entre 2 o más personas.

La complejidad del juego se da, porque la historia no existe. Las personas deben ir creándola a partir de una frase aleatoria que será el comienzo. Cada persona tiene un tiempo para hablar y en ese tiempo debe darle continuidad a la historia, sin negar o contradecir lo que se ha construido de la historia. Cuando suene la alarma, indicando que se terminó su tiempo, debe parar donde vaya y la otra persona debe continuar.

La historia debe ser fluida, por eso, se pondrá un tiempo máximo de silencio y será descartado el equipo que supere ese tiempo. El equipo ganador, será el que logre terminar la historia de forma fluida. Si varios equipos lo logran, se someterá a votación la mejor historia, premiando creatividad, agilidad y expresividad al contarla.

Beneficios:



La improvisación, además de ser una dinámica de servicio al cliente divertida, genera grandes aprendizajes. De acuerdo con Forbes, la improvisación entrena:

- La comunicación porque las personas deben expresarse de una forma clara, rápida, concisa.
- La escucha activa, porque deben estar atentos a lo que está contando la otra persona, para poder darle continuidad.
- La capacidad de adaptación, porque con los insumos que reciba, debe darle continuidad a un argumento y direccionar la historia;
- La construcción estratégica, porque crea partiendo de lo existente, sin negar ni contradecir. Esta habilidad es requerida para el manejo de objeciones en ventas;
- La planeación emergente, agilidad mental y flexibilidad, porque exige pensar rápido en el problema, en las posibles soluciones y ser flexible ante las condiciones que se vayan presentando.

- De la Habana viene un barco cargado de...

Se trata de un juego lingüístico, que puede ser aplicado como dinámica de servicio al cliente. El moderador plantea un asunto, comenzando así:

De la Habana viene un barco cargado de (asunto). El asunto puede ser por ejemplo: atributos de un producto, beneficios, términos asociados a un tema específico que se deba reforzar, entre otros.

Debe ser un asunto que permita una respuesta corta, de una palabra o máximo dos. Cada participante debe dar su aporte que responda al asunto planteado, repitiendo antes el aporte de los anteriores compañeros, en el orden que fueron dados.



Se van eliminando del juego aquellas personas que se equivoquen en el orden, que no recuerden lo que sigue, que repitan o no tengan aporte para dar. La persona que quede al final, será la ganadora.

Esta dinámica de servicio al cliente permite trabajar:

- La concentración, porque los participantes deben estar atentos a los aportes de los compañeros, para pensar en una idea diferente para aportar;
- La memoria, porque requiere alguna técnica de memorización para poder repetir los aportes de los compañeros en el orden correcto;
- El pensamiento ágil, porque existe el riesgo de pensar una idea y que sea la misma que pensó el compañero que estaba justo antes. En ese caso debe tener un plan B o pensar de forma rápida en otra opción.

- Juegos de roles

En esta dinámica de servicio al cliente, el moderador le debe asignar roles de diferentes tipos de cliente y de vendedor, a cada pareja de participantes. Ellos deben actuar de acuerdo con las características asignadas y luego socializar ¿cómo se sintieron actuando en ese papel? ¿Si han notado en ellos alguna de esas características? ¿Si se han enfrentado a una situación con un cliente de ese tipo y cómo lo manejaron?

La recompensa de esta dinámica de servicio al cliente, estará dada por la votación de los compañeros. La pareja que obtenga el mayor número de votos, será la ganadora.

Beneficios:

- Los principales beneficios de esta dinámica de servicio al cliente son:
- El reconocimiento de errores propios en la actuación con los clientes reales;
- El análisis del tipo de clientes y la mejor manera de abordarlos;



- La argumentación y el manejo de objeciones.

- El poder de los juegos de improvisación para el servicio al cliente

Jesse Scinto de la Universidad de Colombia explica en Forbes , por qué empresas de Fortune 500 como Google, PepsiCo y McKinsey envían a sus empleados a clases de improvisación.

El arte de improvisar que se desarrolla practicando se debe al hecho de que los actores no saben lo que va a pasar, antes de subir el escenario. El espectáculo comienza con las sugerencias del público, pues los actores se ven obligados a improvisar e inventar una historia en ese mismo instante.

La obra improvisada se basa en unos principios – principios que pueden ser aprendidos a través de la práctica. Para una buena ejecución, los actores deben estar presentes, escuchar atentamente y participar abiertamente. Evidentemente, son habilidades valiosas para el servicio al cliente, ya que exige un alto nivel de adaptabilidad.

Aunque la diversión no sea objetivo principal, la risa que acompaña a la improvisación favorece la actividad en grupo y el efecto de aprendizaje.

Según las frecuentes y crecientes investigaciones , la comedia tiene el poder de apoyar el desarrollo estudiantil y al mismo tiempo, reducir la tensión, aumentar la motivación y estimular la participación.

Descubrimientos similares fueron compartidos en un artículo sobre la neurociencia de la educación alegre. Los estudios sobre neuroimágenes y análisis de transmisores químicos cerebrales mostraron



que la transferencia y el almacenamiento de información en el cerebro es mayor cuando los estudiantes están involucrados, motivados y sienten poco o ningún estrés.

- **Y... bueno,**

Improv Encyclopedia nos explica las 5 reglas de la Improvisación :

- No niegues
- No hagas preguntas abiertas
- No tienes por qué ser gracioso
- Puedes brillar si haces brillar a tu compañero/a
- Cuenta una historia

El ejercicio para contar historias llamado "Y... bueno," puede ser llevado por dos o más personas, respetando especialmente el principio de "no negar". Una persona comienza a contar una historia con alguna frase aleatoria y la siguiente continúa desarrollándola. Ya sea por turno entre dos personas o en grupo uno después del otro.

Puedes llevar la historia a cualquier dirección, siempre y cuando se construya sobre la frase anterior y se empieza con "Y... bueno

Aparte de divertirse mucho al ver cómo la historia se va desarrollando en direcciones inesperadas, se aprenden jugando muchas habilidades fundamentales para el servicio al cliente.

Una es la capacidad de escuchar. Tienes que construir una historia sobre lo que fue contado anteriormente. Un mal hábito cuando conversamos es estar demasiado concentrado en lo que vamos a decir. Gracias a



este fenómeno, mientras una persona habla, se nos van muchos detalles.

También aprendemos a ser flexibles. En lugar de ir en contra lo dicho o crear algo nuevo, el objetivo es extender la historia. ¿Cuántas oportunidades se pierden en el soporte porque el agente no escucha bien o trata de probar que el cliente está equivocado? Es mejor construir sobre lo que se está hablando.

- Jugar el papel del cliente

Este juego de improvisación está hecho para el servicio al cliente. Se divide el equipo en parejas, con el grupo A actuando como cliente y el grupo B actuando como agente.

La gente del grupo A actúa como si fuera un cliente enfadado. Este, o desea entregar una queja particular, o se inventa una (piensa en quejas ridículas, por ejemplo: "el agua estaba demasiado fresco"). Además, la gente del grupo A tiene una misión como p.ej. recibir un buen reembolso.

Los agentes del grupo B tienen que resolver la situación y perseguir un objetivo: calmar al cliente y minimizar el daño lo mejor posible. Por ejemplo, se les podría prohibir dar un reembolso y solo permitir regalar bebidas o unas semanas de servicio gratuito.

Las parejas entonces actúan delante del grupo. Es importante animar a los actores a ser creativos, en especial los actores que pretenden ser clientes. Obviamente, es divertido jugar el cliente extremo. Por lo cual, se ha de acordar a los actores que sean razonables. Como con todas las improvisaciones, los participantes se deben basar



en lo que sus compañeros están diciendo para mantener un ambiente agradable y tener conversaciones estimulantes.

Después del teatro, los espectadores pueden compartir su opinión o hacer comentarios: por ejemplo, lo que el agente podría haber hecho de otra manera para minimizar el daño.

Este es un ejercicio muy instructivo para ambos grupos. El agente practica intensamente resolver conflictos, mientras que los clientes desarrollan sus habilidades de empatía: poniéndose en los zapatos de los clientes con los que trabajan diariamente.

También estimula al grupo a identificar los argumentos y desafíos que enfrentan típicamente en la vida diaria.

- **Juegos de nombres**

Recordar nombres es una habilidad social poderosa. Como lo expresa Dale Carnegie de forma muy elocuente:

... para cualquier persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma. TWEET THIS

El Instituto de Entrenamiento de Dale Carnegie comparte su método en la página web para memorizar nombres: impresión, repetición, asociación. Podrías incorporar esta técnica en el juego de roles mencionado anteriormente: los clientes se inventan un nombre y los agentes tienen que memorizarlo.

- **Motívame! (Psych Me Up)**



Una mente positiva es quizás la característica más importante para ofrecer un buen servicio. Sin embargo, es muy difícil mantener una honda positiva después de haber tratado un cliente furioso.

Según un estudio publicado en 2009, la mayor parte del estrés que experimentamos es en realidad por miedo al rechazo social. Los seres humanos son criaturas sociales, y si en tiempos prehistóricos te rechazaban del grupo, significaba con alta probabilidad la muerte. Es por ello que hemos desarrollado una reacción muy angustiosa cuando somos rechazados.



El juego Psych Me Up te entrena a concentrarte en caras felices.

Sin embargo, esta reacción de estrés no nos ayuda y/o hace bien en nuestra sociedad actual. Hoy en día, si eres rechazado del grupo, puedes fácilmente salir y buscarte otra gente. Es más, si realizas labores como agente de servicio y te enfrentas a muchas personas estresantes a diario, la reacción emocional innata te limitará bastante.

No obstante, los investigadores averiguaron que si una persona es entrenada a recibir un “feedback social positivo”, es más resistente al estrés social.



El ejercicio es el de seleccionar la cara feliz entre las caras infelices y tiene el propósito de entrenar al cerebro a enfocarse en lo positivo.

Podría tener un efecto muy positivo en el estado mental de quienes brindan servicio al cliente, si hacen una sesión de Psych Me Up de forma habitual. Esto combinado con las habilidades de improvisación y una memoria de elefante para recordar nombres resultará en un equipo de soporte excelente.

Tomado de 6 juegos poderosos y divertidos para entrenar a tu equipo de servicio al cliente: <https://www.userlike.com/es/blog/juegos-entrenamiento-servicio-al-cliente>

Indicadores a considerar para la valoración de la orientación de servicio al cliente en la persona estudiante.

- Reconoce la importancia del servicio al cliente en el ámbito de su área de formación técnica.
- Explica la diferencia entre atención y servicio al cliente.
- Emplea estrategias de servicio al cliente en situaciones de aprendizaje propias de su área técnica y de la vida cotidiana.
- Discrimina los principios de servicio al cliente.
- Demuestra empatía en su trato a los demás.
- Brinda un servicio humanizado.
- Desarrolla capacidades para anticiparse los problemas y convertirlos en oportunidades.
- Brinda un servicio personalizado.
- Demuestra capacidades para saber escuchar a los clientes.
- Brinda el servicio con agilidad.
- Demuestra conocimientos en relación con el bien o el servicio que brinda.



- Actúa con paciencia y tolerancia ante situaciones relacionadas con clientes enojados o frustrados.
- Evidencia una comunicación clara y positiva.
- Demuestra capacidad de persuasión en su atención al cliente.
- Evidencia disposición y tenacidad en sus acciones.
- Demuestra capacidades para la búsqueda de solución a los problemas que plantea el cliente.



PENSAMIENTO CRÍTICO

Consiste en la capacidad de interpretar, analizar, evaluar, hacer inferencias, explicar y clarificar significados. Está basado en el razonamiento lógico, la capacidad de trabajar con conceptos, la conciencia de las perspectivas y puntos de vista propios y ajenos, y el pensamiento sistémico. Requiere un desarrollo progresivo del conocimiento sobre el propio pensamiento y de las estrategias efectivas para pensar.



El ejercicio del pensamiento crítico obliga a la persona docente a ser creativo, dinámico, buscar diversas respuestas para un mismo problema, respetar las ideas divergentes y sobre buscar la coherencia entre el pensamiento y la acción. Se considera que es mejor una buena acción que mil palabras.

Generar pensamiento crítico y creativo requiere en primera instancia conocer las creencias que posee el estudiantado sobre determinados conocimientos y considerar los adquiridos como producto de las interacciones sociales y culturales. Dichos conocimientos podrían interiorizarse de manera errónea, por ello es necesario su análisis para modificarlos e instaurarlos en la mente de una manera más cualitativa.

El conocimiento no tiene sentido sino es visto desde una perspectiva ética, de tal manera que las personas docentes propicien ambientes de respeto, solidaridad, tolerancia, participación activa, entre otros.

El profesorado debe promover la intuición creativa y el razonamiento lógico. La educación moral requiere un elemento de razonamiento, de construcción del carácter y de liberación emocional y sensibilización. La verdadera educación busca la integración de todos esos aspectos.

El pensamiento crítico implica reflexionar sobre la validez de lo que se ha leído a la luz del conocimiento y la comprensión del mundo que lo rodea. Tiene como función principal decidir si el significado escogido es el cierto y se acepta esa práctica.



El pensamiento crítico hace parte de un conjunto de capacidades intelectuales de orden superior que se deben promover desde la escuela: análisis, síntesis, conceptualización, manejo de información, pensamiento sistémico, pensamiento crítico, investigación y meta cognición.

El pensador crítico es inquisitivo, bien informado, de raciocinio confiable, de mente abierta, flexible, evalúa con justicia, honesto en reconocer sus prejuicios, prudente al emitir juicios, dispuesto a reconsiderar frente a los problemas, ordenado en materias complejas, razonable a la selección de criterios, enfocado en investigar y persistente.

El razonamiento consiste en la actividad de la mente humana y en dar razones para sacar conclusiones, con base en razones o en deducir consecuencias a partir de premisas. La reflexión metodológica. Pensamiento encaminado a comprender y evaluar los propósitos y procedimientos utilizados en la búsqueda de la verdad.

Las personas docentes deben promover la intuición creativa y el razonamiento lógico. La educación moral requiere la integración de los elementos de razonamiento, construcción del carácter, liberación emocional y sensibilización verdadera. Algunas actividades que la persona docente puede desarrollar para fomentar el pensamiento crítico son:



Actitud respecto al contenido general de la lección

Se espera que la persona docente:

- Trate de fomentar discusiones entre sus alumnos.
- Exprese curiosidad y se involucre en la discusión en lugar de responder mecánicamente a los estudiantes.
- Demuestre interés en entender las ideas y temas que se discuten, expresando apertura y honestidad.
- Evite aparecer como la única autoridad, como la única fuente de respuestas correctas.
- Busque medios para mantener claro el hilo de la discusión.

Actitud respecto a las personas estudiantes

- Evite manipular la opinión del estudiantado para imponer su propio punto de vista.
- Fomente un ambiente de confianza donde cada persona estudiante sea estimulado a



pensar porque tiene algo valioso que contribuir, será escuchado y sus opiniones se tomarán en cuenta.

- Promueva el diálogo estudiante-estudiante, en lugar de solo el diálogo educador-docente.
- Brinde a cada persona estudiante suficiente tiempo para desarrollar una respuesta sustanciosa respecto a las preguntas dadas, antes de pasar al resto del estudiantado o a otras preguntas.
- Constata que el estudiantado comprende el curso de la lección (puede ser parafraseando o pidiendo a alguna persona estudiante que lo haga) y estimule para que lleven un diálogo más allá de lo dado.
- Trate de hacer transiciones de un tema a otro de una manera suave y natural, siguiendo el interés del estudiantado y poniendo atención en la relevancia de los temas planteados.

Actitud respecto al cuestionamiento crítico en sí

Se espera que la persona docente:

- Trate de llevar el diálogo a un nivel más profundo en cuanto a conceptos básicos,



principios generales y temas importantes que subyacen en las conversaciones.

- Cuando el tema es abstracto trate de que al estudiantado le quede claro, de hágalo más concreto solicitando ejemplos y aplicaciones propias.
- Ayude al estudiantado a separarse de la idea de que existen respuestas absolutas para todo y hágalos sentirse cómodos respecto a la incertidumbre.
- Trate que la atención no se concentre en la reacción por una opinión, sino más bien en explotar el significado, las implicaciones, razones y suposiciones de esta.
- Trate de desarrollar de la mejor manera posible lo que las personas estudiantes dicen, presionando por clarificación.
- Señale posibles contradicciones, presionando para lograr consistencia.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo del pensamiento crítico.

Se promueve proporcionando al estudiantado oportunidades y herramientas para emitir criterios propios y tomar posturas y decisiones razonadas, dentro y fuera del aula. Para ello, en las lecciones, se pueden incorporar momentos para la reflexión y el análisis, donde se invite a explorar los distintos puntos de vista involucrados en el tema que se esté estudiando (por ejemplo en cuanto a estereotipos y prejuicios, tanto



propios como ajenos). Para que el diálogo sea profundo y productivo, se requiere crear un ambiente que promueva la escucha, la búsqueda de buenas razones y el interés por las opiniones diferentes.

- Poner el énfasis en que los estudiantes se expliquen a sí mismos y a otros. Por ejemplo, fomentar que tengan que pensar con profundidad sobre un tema para poder enseñárselo a otros.
- Organizar discusiones sobre temas que provoquen el pensamiento y sobre preguntas planteadas por los propios estudiantes. Estimular el uso recíproco de preguntas como: ¿por qué cree que está sucediendo esto?, ¿lo puede comprobar?, ¿si usted perteneciera al otro grupo de la población como se sentiría?, ¿cómo afectaría la situación eso que usted plantea?
- Invitar a que los estudiantes analicen, critiquen, defiendan, planteen preguntas del tipo ¿qué pasaría si...?, y exploren puntos de vista alternativos.
- En el sitio web de la Fundación para el Pensamiento Crítico encontrará infinidad de recursos en español a los cuales puede acceder mediante el siguiente enlace:

(<http://www.criticalthinking.org/pages/recursos-en-espaol-resources-in-spanish/455>)

Indicadores a considerar para la valoración del pensamiento crítico en la persona estudiante.

- Describe la importancia del pensamiento crítico en la evaluación de la información relevante.
- Explica los elementos y características del pensamiento crítico.



- Llega a conclusiones y soluciones argumentando reflexivamente sobre aspectos del área técnica y de la cotidianidad.
- Reconoce el problema y define su carácter sin prejuicios ni sesgando su interpretación.
- Determina alternativas para la selección y clasificación de la información.
- Redacta informes comprensibles sobre experiencias vividas.
- Clasifica datos, hallazgos u opiniones utilizando esquemas de clasificación dados.
- Diferencia en textos la idea principal y las ideas secundarias.
- Elabora categorizaciones u organiza temáticas en estudio.
- Realiza informes sintetizando la "idea general" y reorganizando la información en categorías nuevas o más concisas.
- Aprecia el significado de gestos o de expresiones faciales en situaciones sociales dadas.
- Interpreta datos exhibidos en presentaciones o gráficas.
- Demuestra capacidades para captar diferentes significados en un mensaje visual.
- Demuestra capacidades para aclarar lo que significan signos, cuadros o gráficos.
- Evidencia capacidad para encontrar ejemplos que le facilitan a otros la comprensión de algo.
- Utiliza sus propias palabras para expresar lo que otra persona ha dicho.

Adaptado de:

<http://www.eduteka.org/modulos.php?catx=6&idSubX=144&ida=738&art=1>



PROACTIVIDAD

Actitud en la que se asume pleno control de la propia conducta y se toman iniciativas para desarrollar actividades creativas que puedan traer mejoras al entorno en el cual se desenvuelve



La proactividad es una actitud personal que impulsa la toma de decisiones e iniciativas y a responsabilizarse de los resultados. Se trata de decidir en cada momento qué se quiere hacer y cómo se va a actuar.

Existen personas que han desarrollado la proactividad a partir de una motivación interior; pero quienes no lo han hecho, o lo han hecho en escasa medida, necesitan motivaciones externas.

En el contexto de la normativa, el concepto de proactividad se opone al de reactividad. Reactiva es la actitud que impulsa a fijarse en lo negativo y pasado, a observar y analizar para ver –en el mejor de los casos– cuál es la sanción más proporcionada y justa a la falta cometida. No importa tanto la persona como el hecho.

La actitud proactiva, sin embargo, se centra en el pasado y en los hechos, pero solo como punto de partida para diagnosticar y analizar un hecho. Lo fundamental es proponerse como objetivo que la persona reflexione, repare, rectifique y aprenda de sus errores para mejorar en el futuro. Se trata de ayudar a interiorizar la necesidad de responsabilizarse de los actos y, por consiguiente, progresar en el desarrollo personal.

Una normativa reactiva establece lo que se debe hacer y, si no se cumple, prevé la imposición de sanciones. Una normativa proactiva propone reflexionar sobre las conductas, explicar las razones de las normas, situar al estudiantado ante nuevas oportunidades para elegir lo que quiere hacer, comprobar la correspondencia entre elección y



consecuencia de la elección, y entenderse mediante acuerdos y compromisos.

Al mejorar el ambiente del aula se facilita que el estudiantado adquiera aprendizajes, no solo relacionados con los contenidos de las materias y un mayor rendimiento, sino también con la convivencia y las relaciones personales. Es evidente que todos se sienten mejor cuando las cosas marchan bien.

El carácter proactivo permite a la persona docente acompañar al estudiantado en el aprendizaje de la convivencia; es educativo porque trabaja distintos aspectos de la educación integral que permiten el desarrollo de diferentes competencias:

- Enseñamos a pensar sobre nuestras conductas, causas, consecuencias, alternativas, soluciones a problemas...
- Regulamos las emociones que generan los conflictos, controlando respuestas impulsivas o agresivas, fomentando la empatía, gestionando el aburrimiento o desarrollando la paciencia, entre otros ejemplos.
- Educamos en valores como el de la libertad unida a la responsabilidad, la actitud crítica, el respeto, la colaboración, el esfuerzo...
- Desarrollamos habilidades sociocomunicativas positivas como la escucha y la comunicación no violenta, para llegar a acuerdos y compromisos.



La actitud de la persona docente genera directamente un buen ambiente de clase o lo contrario y promueve el reconocimiento de la autoridad por parte del grupo. Un buen ambiente no es aquel en el que no hay problemas; esa situación no se produce sino en apariencia. Un grupo donde la convivencia es positiva es aquel en el que los problemas se resuelven sin traumas para nadie y con beneficio para todas las personas.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo de la proactividad.

Planificar minuciosamente cada actividad de las dos primeras semanas de clase

La persona docente planifica durante todo el año, pero a veces se centra más en los resultados de aprendizaje que en la gestión que el estudiantado realiza del mismo. Por tal razón, es importante tener en cuenta también los momentos de aburrimiento, dificultad, cansancio, alta exigencia de conceptualización, monotonía en la metodología y materiales, entre otros. Con la experiencia del profesorado, se pueden planificar momentos de distensión, interacción, dinamismo, alternancia metodológica, variedad de materiales....

Cuando confluye el dominio de la materia, didáctica y actitud, la persona docente también tiene una gran parte de la autoridad reconocida.



Cambiar la metodología de una determinada actividad, aplazarla o incluso suspenderla (si es coherente con la programación)

Algunas actividades son difíciles de manejar, sea porque la clase está bulliciosa, por la frecuente costumbre de aprender de forma dinámica y participativa o el exceso de motivación que genera en el estudiantado una forma específica de trabajar.

Siempre que se advierta antes, la actividad se puede transformar de colectiva y oral a individual y escrita, dejarla para otro momento más tranquilo o incluso eliminarla. En este último caso, para que la medida sea realmente proactiva y generadora de responsabilidad, se ha de comunicar la suspensión de una forma calmada, sin que se genere sensación de castigo. Ejemplo: *Debemos suspender la actividad porque en esta ocasión no hemos sido capaces de respetar las reglas del juego. Lo volveremos a intentar en una próxima actividad de este tipo.*



Formar grupos y trabajar en equipo con frecuencia. Las actividades cooperativas propician un magnífico medio de integración, inclusión, motivación y desarrollo de valores; sin embargo, a veces son difíciles de controlar. Algunas formas de optimizar el rendimiento académico son:

- Formar grupos según el factor actitudinal, no solo el nivel académico. En muchas ocasiones se da el caso de que quien lidera y motiva al equipo no es quien más sabe, sino quien más interés muestra y consigue contagiar a los demás. Otras veces, quien *tira el carro* es la persona más solidaria, la que se preocupa por quienes quedan atrás o se rinden.
- Utilizar registros de autoevaluación del trabajo en equipo, independientemente de que nosotros anotemos las observaciones de lo sucedido en clase. La persona estudiante se responsabiliza de completar el formulario con la supervisión del resto del equipo. La calificación será única para cada trabajo entregado pero, al anotarse la aportación e implicación de cada miembro en la tarea colectiva, este mantendrá, subirá o bajará la calificación común del trabajo.



También es importante considerar la disposición de las mesas para generar proactividad en el aula. La colocación circular es una fórmula adecuada porque facilita la comunicación e interacción; además, es muy práctica, en el sentido de que permite pasar con gran facilidad del trabajo individual a la formación de parejas, tríos o grupos.

Sin embargo, en las clases donde se acumulan las conductas disruptivas, el contacto visual permanente y sin barreras invita a la distracción y es fácil que pronto se extienda una dispersión general. En estos casos se recomienda la colocación de filas individuales donde la persona estudiante podrá ganarse el trabajar en pareja o en trío, si demuestra una actitud positiva e interés claro por el trabajo.

El comienzo de la clase es un momento especialmente importante para su desarrollo, sobre todo porque si no hay control sobre la actitud y conducta del estudiantado, todos empezarían con una disposición mínimo inadecuada para trabajar juntos. Es importante tomar decisiones al respecto, incluso en grupo que trabajan bien el respeto de la hora de clase.

Steven Covey, en su obra 'Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva', proactividad en el trabajo es la responsabilidad, la respuesta-habilidad, de tomar decisiones por sí mismo.

¿Cómo podemos impulsar esta conducta? Existen una serie de técnicas que nos ayudarán a mantener una actitud proactiva:

- Ser previsores. Conseguir ampliar nuestra perspectiva y ver más allá del aquí y lograr anticiparnos a los problemas, consiguiendo superarlos incluso antes de que se



produzcan y obteniendo una capacidad de análisis mayor que contribuirá a una mejor comprensión del entorno.

- Ser organizados. Mantener el orden en el día a día facilita la proactividad en todo lo que hagamos, pues en un escenario de caos será mucho más complicado tomar las riendas de la situación. Organizar las tareas pendientes y priorizar los objetivos ayudará a adoptar las decisiones más adecuadas en cada momento.
- Ser participativos. La proactividad, como su propio nombre indica, no es pasividad. Las personas proactivas se convierten en parte de la solución, se comprometen con sus decisiones. No se limitan a observar el devenir de los hechos, sino que intervienen y se implican junto al equipo.
- Ser resolutivos. Las personas proactivas, consideran que el mejor momento para estudiar un problema y buscar una vía de escape es "ahora". No hay que confundir este comportamiento con impulsividad, pues la decisión es producto de la meditación y análisis.
- Ser positivos. Para desarrollar la proactividad en todo lo que hacemos, debemos dejar de lado los obstáculos para centrarse en cómo



superarlos a partir de las herramientas disponibles y entender los errores del pasado como una experiencia que contribuye a su desarrollo personal.

- Ser comunicativos. ¿Cómo, si no, se va a conseguir involucrar al resto del equipo para poner en marcha las decisiones? El feedback es imprescindible tanto para trasladar las pautas al resto de personas como para enriquecer el propio conocimiento y perspectiva con las opiniones y puntos de vista de otros.
- Ser persistentes. Las personas proactivos saben cuáles son sus metas y no paran de trabajar en ellas hasta que las consiguen. Su persistencia es la llave de su éxito.
- Ser audaces. Para cultivar la proactividad en el trabajo es necesario superar nuestra zona de confort y afrontar nuevos retos que consigan resultados brillantes. De poco nos servirá pensar como el resto si lo que se persigue es la excelencia.
- Ser flexibles. La capacidad de adaptación es otra de las características de las personas proactivas; son conscientes de que las circunstancias cambian continuamente y muestran una habilidad sobresaliente para adaptarse a cada contexto.



- Ser motivadores. Para seguir avanzando en su carrera, las personas proactivas celebran los éxitos y logros propios y los de los que los rodean, reforzando su actitud e impulsando la planificación de nuevos objetivos que cumplir.

Tomado de <https://blog.grupo-pya.com/10-sencillos-habitos-para-incrementar-la-proactividad-en-el-trabajo/>

- Videos

Zona confort Atrévete a soñar

https://www.youtube.com/watch?v=i07qz_6Mk7g



Indicadores a considerar para la valoración de la proactividad en la persona estudiante.

- Explica la importancia de la proactividad como elemento de éxito profesional y laboral.
- Describe las características de la persona proactiva.
- Muestra comportamientos proactivos durante la ejecución de actividades propias del proceso de aprendizaje.
- Mantiene el orden en todos los procesos que ejecuta y en el entorno estudiantil.



- Demuestra interés en participar en las diversas actividades que de desarrollan.
- Evidencia capacidad de adaptarse a los cambios del contexto.
- Demuestra iniciativa en las acciones que realiza.
- Demuestra capacidades para comunicarse con otros de manera respetuosa y asertiva.
- Muestra tenacidad y perseverancia por alcanzar los objetivos y el desarrollo de los procesos y proyectos que emprende, pese a las dificultades que enfrenta.
- Busca solución a los problemas que se le presentan en el contexto educativo y social.
- Demuestra capacidades para vencer los obstáculos y cómo superarlos a partir de las herramientas disponibles.
- Reflexiona de los errores del pasado considerando experiencias que contribuyen a su desarrollo personal.



SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La resolución de problemas implica la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de manera inmediata. Incluye también la disposición a involucrarnos en dichas situaciones con el fin de lograr nuestro pleno potencial como ciudadanos constructivos y reflexivos (OCDE, 2014, p. 12).



Uno de los primeros mensajes que debe recibir el estudiantado es la normalidad de tener problemas. Todo el mundo los tiene, son un hecho cotidiano de la vida. Lo importante es tener la disposición o ser capaces de hacer algo para solucionarlos.

La admisión de un problema no es sinónimo de aceptación de un fracaso. Rechazar, ignorar o esconder un problema no es la solución. Debe crearse un clima positivo, propicio, de apoyo y de seguridad para que los problemas afloren, sean aceptados y resueltos.

No existe un método correcto para solucionar problemas en la vida personal o profesional. No existe un sistema que siempre tenga éxito; se pueden proponer muchas soluciones, algunas mejores que otras.

En el caso de una empresa, el conocer herramientas para resolver problemas de manera lógica y creativa contribuye a alcanzar mejores resultados de negocio y, en definitiva, la realización eficiente del trabajo y el reconocimiento del valor agregado que una persona representa para la empresa.

La habilidad para solucionar problemas depende del repertorio de herramientas, así como del conocimiento de cómo usarlas. La solución de los problemas en grupo es una habilidad maestra del administrador que exige el conocimiento de principios sólidos, ponerlos en práctica y lograr la meta propuesta. También se requiere del conocimiento y dominio de otras habilidades como el trabajo en grupo, el método de interacción y el consenso.



Los mecanismos cualitativos son necesarios para disipar las fuerzas presentadas en un grupo cuando se encamina a la frustración y utilizar sus recursos para encontrar una solución cooperativa de los problemas. El trabajo del administrador es también un proceso de solución de problemas.

Una vez que se establezcan los compromisos psicológicos y formales con el sistema, es necesario identificar y analizar los problemas, generar soluciones potenciales, tomar decisiones, elaborar e implementar planes de acción, así como explorar otros posibles problemas generados por las soluciones de los anteriores.

El modelo de pensamiento lógico y pensamiento creativo es una alternativa para la resolución de problemas. Se requiere de habilidad en ambos; no obstante, la enseñanza ha rendido siempre culto exclusivo al pensamiento lógico. El pensamiento creativo es una habilidad que puede ser aprendida. Sus principales diferencias son:

Pensamiento lógico

- Soluciona a través de datos complejos.
- Toma una amplia visión para definir los problemas.
- Identifica los temas importantes.
- Crea las conclusiones bien razonadas.
- Reconoce los problemas desarrollándolos.



Pensamiento creativo

- Piensa a través de alternativas.
- Integra los datos y la intuición desde distintas fuentes.
- Toma una visión amplia. Conecta las piezas afines de la fotografía.
- Va más allá de las ideas aceptadas.
- Explora fuera y reaplica las ideas y los métodos comprobados a nuevas situaciones.

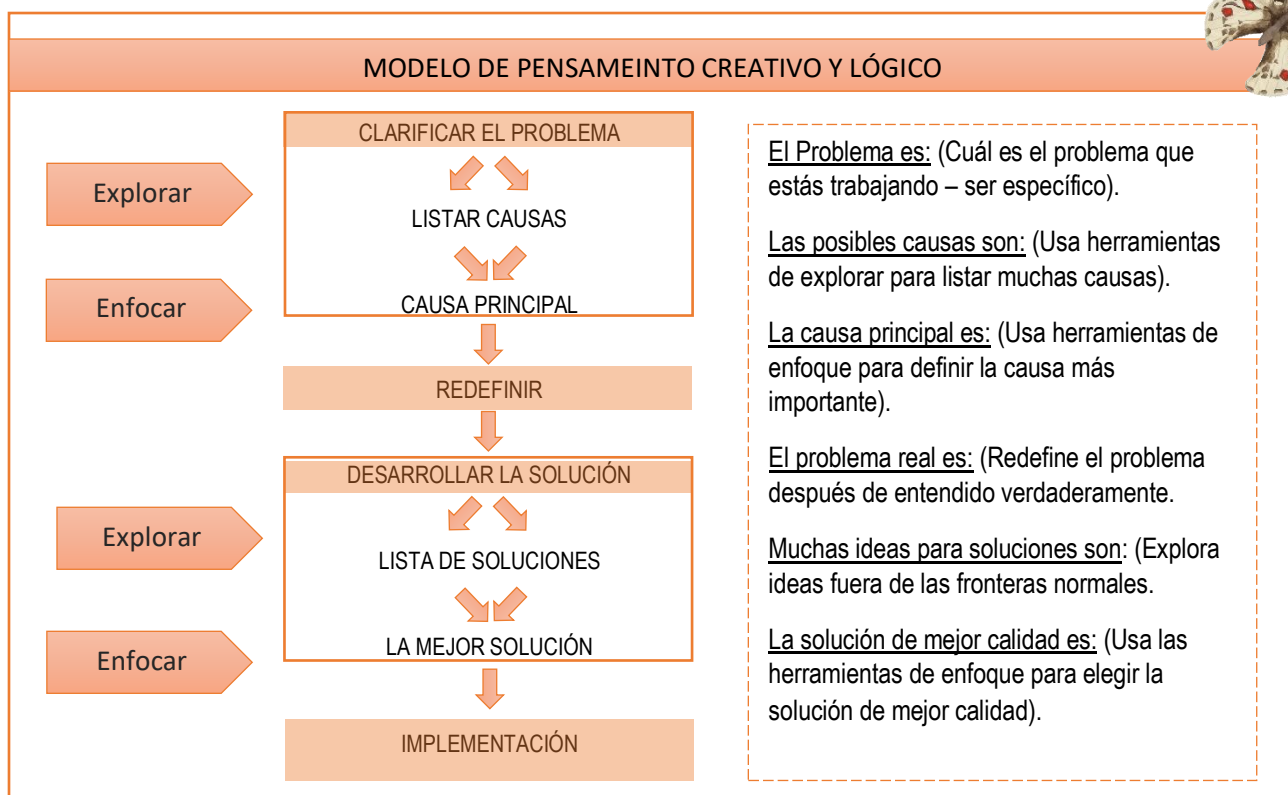


Figura 1. Modelo de pensamiento creativo y lógico.

Fuente: La Resolución de problemas para la mejora continua y progreso de las empresas (2012)

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo para la solución de problemas.



Se promueve exponiendo a los estudiantes a problemas auténticos de la vida real, que les permitan explorar y poner a prueba múltiples métodos y estrategias de resolución de problemas en el marco de distintas materias, y reflexionar sobre los patrones comunes que se pueden extraer de las distintas estrategias. Estos ejercicios metacognitivos amplían su capacidad de transferencia de estas estrategias a otros contextos.

- Diseñar situaciones de aprendizaje donde los estudiantes se enfrenten a problemas auténticos de importancia para la vida real.
- Pedir a los estudiantes que expliquen los pasos que siguieron para resolver los problemas.
- Promover que los estudiantes realicen proyectos abiertos y complejos donde no está dada de previo toda la información requerida para la identificación y solución del problema, datos que les demanden tener que identificar el problema, recopilar y evaluar información relevante, así como





llegar a conclusiones y soluciones bien razonadas.

- Modelar la capacidad de transferir la destreza a nuevas situaciones, mostrando a los estudiantes cómo distintas soluciones podrían requerir acciones similares, usando diagramas que revelen la estructura profunda de los problemas, comparando ejemplos de problemas con estructuras similares o diferentes.



A continuación se describen algunas actividades pedagógicas, las cuales tienen como finalidad identificar y utilizar los procedimientos adecuados para la solución de problemas. Siempre considera:

- Ante un problema, primero identifica exactamente de qué se trata.
- Ante un problema, primero identificar cual fue su origen.
- Compara cada solución posible con otras para encontrar la mejor solución a al problema.
- Ante un problema elije la mejor solución, pero coherente con el problema.
- Pide ayuda a personas con más experiencia para la solución del problema.
- Solucionado un problema, analiza lo que pasa después.
- Es consciente que la solución a su problema afectará a los que le rodean.



- **Procedimientos en la solución de problemas:**

- Reconocimiento e identificación del problema.
- Definición de la naturaleza del problema.
- Disponibilidad de recursos.
- Planificación de pasos para la resolución del problema.
- Combinación de los pasos en una estrategia.
- Monitoreo del proceso de resolución.
- Evaluación de la solución.

- **Dinámica: ciclo de “Solución de problemas”**

Previamente se ha escrito “el ciclo de la solución de problemas” en un papel periódico o pizarra, ver recuadro.

“CICLO DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMA”

1. Identificación del problema
2. Priorizando mis problemas
3. Definición del problema
4. Análisis de problema
5. Generación de soluciones
6. Identificar criterios
7. Evaluar alternativas
8. Elegir las alternativas
9. Planificación
10. Ejecución
11. Evaluación



Seguidamente se pasa a exponer, brevemente, el ciclo de la solución del problema.

- Se entrega 5 hojas de papel bond a cada participante. Ellos con base en sus vivencias y con la ayuda del docente resolverán los siguientes puntos:

1. Identificación del problema

Identificando mis problemas

- Teniendo en cuenta los obstáculos, situaciones de incertidumbre, posibilidades, intereses; hacer una lluvia de ideas para identificar los principales problemas personales a los que se debe de dar solución
- Hacer una relación de posibles problemas que requieren solución.

2. Priorizando mis problemas

- Clasificar los problemas de acuerdo con los siguientes criterios:
 - A. Problemas importantes que demandan urgente solución.
 - B. Problemas importantes pero no urgentes
 - C. Problemas urgentes pero no importante

3. Definición del problema

Planteando el problema

- Elegido el problema de mayor importancia y de mayor urgencia, definirla en pocas palabras de manera objetiva y precisa (realista y exacta)

4. Análisis de problema

- Buscan otras opiniones relacionadas con el problema, sus causas, alternativas y consecuencias deseadas.



Preguntan y escuchan las opiniones de los compañeros de grupo, profesores, otros.

Mantienen una actitud abierta a recibir opiniones.

- Identificando sus causas sistemáticamente

Utilizan: Árbol de problemas, lluvia de ideas, otras técnicas

- Priorizan las causas

Hacen una relación, ordenando las causas de acuerdo con su importancia.

5. Generación de soluciones

- Generación de alternativas

A cada causa habrá que darle una orientación positiva, ejemplo: causa: reducido tiempo para estudiar; solución: incrementar el tiempo para estudiar./ Causa: escasa estrategias de técnicas de estudio; Solución: incrementar estrategias de técnicas de estudio.

6. Identificar criterios

- El tiempo disponible para solucionar el problema

- La cantidad de recursos (materiales, financieros, habilidades) con que se cuenta

- La pertinencia de la solución con el problema (¿la alternativa solucionará el problema de manera efectiva?

- Riesgos o consecuencias, consecuencias inmediatas, a corto y largo plazo, positivas, negativas.

- Aplicación práctica (es fácil, sencilla)

7. Evaluar alternativas



- Se evalúan en base a los criterios arriba señalados
- Evalúan las ventajas o desventajas, las consecuencias de cada solución
- Alternativas más prácticas, realizables, de aplicación sencilla.
- Nivel de eficacia de las alternativas
- Pertinencia de la solución con el problema

8. Elegir las alternativas

- Con base en la tabla resultante de la evaluación de alternativas

9. Planificación

- Elaborar un plan operativo:
 - Objetivo
 - Metas/tiempo
 - Cronogramas (si se desea usar el modelo de cronograma del proyecto)

10. Ejecución

- Desarrollar el cronograma

11. Evaluación

- Este es un punto transversal a todo el proceso, para el inicio del proceso, durante y después.

- Robar la bandera

El objetivo de esta dinámica de resolución de conflictos es desarrollar una mejor capacidad de toma de decisiones en equipo, además de hacer ver a los participantes de la necesidad de cooperar.



El tiempo que se demora esta actividad puede ser muy variable, no habiendo límite. El tamaño del grupo puede rondar en torno a los 25 miembros y se requerirá de un espacio más o menos amplio. De material se necesitará algo que simule una bandera, como una pica fijada en un cono.

Pasos a seguir:

El juego empieza formando dos grupos antagonistas: el de los policías y el de los ladrones. Se coloca la bandera en el interior del campo de los policías, bandera la cual los ladrones tienen que conseguir.

La idea es que los ladrones consigan robar la bandera y llevarla a su campo, pero sin que sean interceptados por la policía. Si uno es interceptado, el ladrón va a la cárcel y la bandera vuelve a su sitio.

Aunque simple, con esta actividad se puede conseguir que los grupos planeen estrategias para evitar que el contrario les gane, cooperando y distrayendo a los rivales.

- Pirañas en el río

La idea de esta actividad es salir airosos tras resolver una solución conflictiva, promoviendo la cooperación y la ayuda entre los miembros del grupo.

Se necesitan apenas unos 20 minutos dado que se trabaja con un grupo mediano, de como mucho 15 personas. Se requiere un espacio amplio, preferiblemente uno exterior. Vamos a necesitar tela, tizas, libros u otros objetos.

Pasos a seguir



El dinamizador explica que se tiene que atravesar el río sin salirse de él, que está delimitado por la tela, la tiza o cualquier otro objeto que se haya podido encontrar. Además, tienen que transportar, de un lado a otro, una serie de objetos, uno en el camino de ida y otro, diferente, a la vuelta. Cada persona se le asignará un objeto, que no puede ser llevado por los demás compañeros.

Quien se salga del camino deberá comenzar, bien desde el principio, la actividad. La actividad acabará cuando todos los participantes hayan realizado su camino de ida y vuelta.

Al finalizar, se dejará un tiempo para debatir cómo ha ido la actividad, qué estrategias se han elaborado para que todos pudieran transportar las cosas satisfactoriamente, qué objetos han costado más de transportar y cuáles más difíciles.

- Inflarse como globos

El objetivo de esta actividad es aprender a calmarse ante una situación de conflicto.

Se requerirá como mucho de 15 minutos para llevarla a cabo, y se puede realizar con grupos de tamaños muy variados. El espacio deberá ser lo suficientemente amplio como para que los participantes puedan formar un círculo.

Pasos a seguir

El dinamizador inicia la actividad explicando que, cuando nos encontramos en una situación conflictiva, esto nos produce una reacción emocional y, también, fisiológica. La explicación debe adaptarse al nivel y edad de los participantes.



Después de esta explicación se les dice que vamos a inflarnos como globos. Primero, se tomarán respiraciones profundas, estando de pie y con los ojos cerrados. A medida que se vayan llenando los pulmones de aire, irán levantando los brazos. Este paso se repite varias veces, las suficientes para que todos hayan aprendido a hacer el ejercicio correctamente.

Después, sueltan el aire y comienzan a hacer como que se arrugan como globos, desinflándose hasta caer en el suelo. Se repite este ejercicio varias veces.

Cuando hayan pasado unos cuantos minutos y se hayan relajado, se les preguntan si creen que pueden realizar estos ejercicios cuando estén enfadados.

Puede parecer una actividad ideal para niños, que lo es, pero también sirve para adultos con problemas de control de la ira.

- Barreras a la solución

Con esta actividad se pretende enseñar a los participantes resolver un problema, además de medir las capacidades del grupo ante una situación problemática y describir alternativas para encontrar la solución.

Dura aproximadamente una hora y se puede hacer en grupos de entre 15 o 20 miembros. Será un espacio amplio y como material basta con tener una pizarra, hojas de papel y bolígrafos.

Pasos a seguir

Se da una hoja de papel a cada miembro del grupo para que escriba el problema que haya detectado recientemente. Se doblan las hojas y se guardan en una bolsa.



Por orden, cada participante irá sacando una hoja de la bolsa y la leerá en voz alta, mientras que otro miembro del grupo irá anotando lo que se haya dicho en la pizarra. Una vez apuntados todos los problemas, se elige uno para resolver por votación.

Una vez elegido el tema, se debate qué ha pasado y, debajo del tema elegido, en la pizarra, se dibujan dos columnas. En una se apuntan las fuerzas funcionales, esto es, ventajas o aspectos positivos de la cuestión debatida, mientras que en la otra se apuntarán las fuerzas disfuncionales, es decir, desventajas o aspectos negativos.

Una vez observado todo esto, se deliberará sobre la plausibilidad del problema en sí, si se puede reformular en algo productivo de cara al grupo o si es una cuestión que se debe solucionar de forma pacífica por medio de otras actividades.

- El árbitro

El objetivo de esta actividad es resolver una situación conflictiva entre todos los miembros del grupo a la par que se promueve el entendimiento y la empatía.

Se requieren unos 40 minutos para hacer esta actividad, ya que se trabaja con grupos grandes de 20 a 30 personas. Es especialmente útil en el aula, y se puede hacer en la clase misma. Se necesitarán pizarra, bolígrafo y papeles.

Pasos a seguir

Esta actividad es ideal realizarla cuando se ha dado una situación problemática en el aula, que afecta al desarrollo del grupo. El profesor plantea la situación en la clase, que se va a tratar de resolver de manera conjunta.



Una de las personas implicadas va exponiendo la situación. Si es necesario, se va tomando nota de los hechos y las personas que han estado involucradas en la pizarra para poder retomar, posteriormente, esos puntos.

A medida que vayan saliendo nombres el profesor tendrá que promover que las personas involucradas intervengan y expliquen su punto de vista. La idea es que de forma conjunta y a partir de las diferentes opiniones y testimonios se llegue a una solución.

Cabe destacar que aquí el profesor, o el dinamizador que pertoque, juega un importante papel, dado que tiene que dirigir el debate y fomentar la participación de todo el grupo, o al menos de quienes se han visto implicados en el incidente.

- Juego de roles

Esta dinámica de resolución de conflictos tiene como objetivo el representar una situación, real o hipotética, a la vez que se desarrolla la empatía.

Se necesitarán unos 30 minutos para llevarla a cabo, y se puede trabajar con un grupo de 20 personas. El lugar deberá ser lo suficientemente amplio como para poder recrear la situación en cuestión o, si no se requiere mucho movimiento, un lugar en el que se puedan sentarse en círculo.

Pasos a seguir

El dinamizador planteará la situación conflictiva, sea una que haya pasado en el grupo realmente o una de imaginaria.



Si el tamaño del grupo es grande y no hay muchas personas involucradas en la situación real, se pedirá que se presenten algunas voluntarias.

La idea es que las personas voluntarias tendrán que cambiar de rol, pero antes se les darán unos minutos para que conozcan a la persona que van a interpretar y ponerse en su papel. Lo ideal es que el dinamizador les haya dado las características del personaje a interpretar, de forma oral o escrita.

Estos voluntarios interpretan su papel, mientras que el resto de compañeros prestan atención y se fijan en qué hacen. Cuando ha terminado, se procede a debatir entre quienes han cambiado de rol y quienes no, para llegar a un acuerdo en común.

- **Motivación personal**

El objetivo de esta dinámica es la de demostrar que cada persona tiene motivaciones diferentes a las de los demás, además de aprender a comprender la opinión de los demás, aunque no coincida con la de uno mismo.

Esta actividad dura unos 40 minutos, y se puede hacer en grupos de tamaño medio, pudiendo llegar hasta 30 personas. Se necesita un lugar amplio en el que se puedan formar dos círculos concéntricos.

Pasos a seguir

El dinamizador pedirá que se presenten como voluntarios 6 o 7 personas para realizar la actividad. Para poder seguir este paso, es necesario que el grupo esté motivado lo suficiente como para poder presentarse de forma voluntaria.



Se les pide que se sienten formando un círculo, de tal manera que se puedan ver las caras. A continuación, el resto de compañeros formarán otro círculo alrededor de ellos.

El encargado de la actividad introducirá una cuestión a debatir. Debe ser una situación conflictiva que, o bien haya pasado en el grupo y que haya generado tensión o, también, una situación imaginaria pero que no deje indiferente a nadie.

Las personas voluntarias, es decir, las que forman el círculo interno, debatirán sobre esta cuestión. Una vez hayan acabado de debatir los voluntarios, se procederá a un gran debate con todo el grupo en su conjunto.

Indicadores a considerar para la valoración de capacidades para la solución de problemas en la persona estudiante.

- Explora y comprende la información relacionada con el problema.
- Forma una imagen mental coherente de las diferentes partes del problema y sus relaciones.
- Define el problema con un lenguaje familiar.
- Divide el problema para hacerlo más manejable.
- Establece metas y prioridades para realizar la tarea.
- Asigna personas y recursos para cada tarea.
- Formula el procedimiento para abordar el problema, con rutas potenciales a seguir.
- Implementa posibles soluciones.
- Analiza los intentos de solución y monitorea su propio progreso.
- Reconoce la necesidad de obtener más información.
- Explora las opciones dentro de un problema.
- Acepta las situaciones ambiguas.



- Reorganiza la comprensión del problema a raíz de nueva información u opiniones.
- Sintetiza los aportes.
- Integra los aportes para solucionar un problema.
- Diseña una ruta para adquirir conocimiento.ación u opiniones.

Fuente: Griffin, McGaw y Care, 2012; Griffin y Care, 2014; OCDE, 2014.

- Demuestra capacidad para asumir y hacer frente a dificultades y desafíos que se le plantean.
- Explica la forma en que resuelve problemas concretos, argumentando decisiones tomadas y alternativas disponibles.
- Realiza acciones de seguimiento a la solución del problema para ver si se comporta de acuerdo con lo proyectado.
- Enfrenta y resuelve problemas que se presenten en sus relaciones interpersonales.
- Mantiene buenas relaciones con su equipo de trabajo.
- Enfrenta dificultades dando lugar y promoviendo la participación de otros.



TRABAJO EN EQUIPO

Constituye la predisposición personal y la colaboración con otras personas con el propósito de realizar una actividad que supone el intercambio de información, el hecho de asumir responsabilidades y la resolución de dificultades que se presenten para concretar objetivos comunes. En ese sentido, cada integrante de un equipo contribuye a una fuerza sinérgica en la que cada uno aporta con cualidades personales.



El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, metas y resultados por alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, colaboración y solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a posibles conflictos, otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro de manera individual y consecuentemente, la competencia, jerarquía y división del trabajo se dirige a tareas tan minúsculas que se pierde el sentido, desmotivan a las personas y no siempre dan resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.

Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Esto redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar mediante acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. El término equipo deriva del vocablo escandinavo “skip”, que alude a la acción de “equipar un barco”. De alguna manera, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea



o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y se “embarcan” en una tarea común. A partir del origen etimológico y por extensión, puede afirmarse que trabajar en equipo implica la existencia de:

- un objetivo, una finalidad o una meta común;
- un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;
- un grupo de personas con vocación de trabajo en forma asertiva y colaborativa.
- una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de motivaciones aglutinantes;
- la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas);
- una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;
- una instancia efectiva para la toma de decisiones;
- una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y



- un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

No todos los equipos de trabajo operan efectivamente como tal. Generalmente se considera como equipo a toda unidad de funcionamiento que lleva adelante una tarea concreta o a una estructura creada para cumplir funciones. Pero no todo agrupamiento implica que se trabaje en equipo. Aun cuando se actúe en el mismo espacio geográfico, se trabaje para el mismo programa o departamento o coincidiendo en el mismo tiempo, esto no alcanza para afirmar que se está trabajando en *equipo*. Porque ello implica un grupo humano, un conjunto de personas comprometidas con una finalidad común o proyecto que solo puede lograrse con el trabajo complementario e interdependiente de sus miembros.

Por otra parte, no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera. Es preciso considerar que los equipos se integran por individualidades con sus propias características; no todos tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, entre otros, por lo que se deben esperarse aportes distintos. Un equipo de trabajo no adquiere un desempeño de calidad porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logran desarrollar una



modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. Así, en el equipo consolidado, el todo es más que la suma de las partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo la producción de una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva, convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

Actividades y materiales de apoyo recomendados para la mediación pedagógica y el desarrollo de capacidades para el trabajo en equipo.

- Producción

En esta parte, cada docente tendrá la posibilidad de sintetizar las intervenciones de sus estudiantes/ participantes, propiciando a su vez que estos/ as enuncien los aspectos más relevantes de las habilidades de la competencia y su aplicación.



- Adaptabilidad y mentalidad flexible.
- Toma de decisiones.
- Empatía.
- Liderazgo

A partir de todo el trabajo desarrollado, la/el docente pide a las/los estudiantes participantes que puedan recrear el perfil de un buen trabajo en equipo a través de una dramatización. Para ello, las consignas son las siguientes:

Si la actividad se desarrolla de forma presencial, se sugiere emplear una pizarra o un papelógrafo para anotar las ideas fuerza.

En caso de desarrollar la actividad de forma virtual, se sugiere emplear una diapositiva o herramienta digital.

- Conformar un equipo de 5 participantes. En cada equipo se debe nombrar a una lideresa o líder.
- Preparar una dramatización de 5 minutos sobre el tema: El buen trabajo de equipo.
- Escribir la idea de la historia de la dramatización de manera muy breve, pues la dramatización deberá realizarse aludiendo a la creatividad que cada integrante/actor desempeñe en función de la asignación del rol dado por la lideresa o líder del equipo.
- Las/os estudiantes tendrán un tiempo adecuado para organizarse y preparar la dramatización sin usar disfraces, solamente elementos improvisados con los que se cuente en ese momento (la/el docente puede llevar algunos elementos como periódico, masking, lápiz de maquillaje, o pequeños elementos disponibles).
- Las/os estudiantes interpretarán su dramatización frente a sus compañeras/os (en caso de tratarse de un entorno presencial), o grabarán su actuación o relato.



- Rompecabezas de trueque (solo en modalidad presencial)

Objetivo de la actividad

Trabajar las habilidades del grupo para la resolución del problema, liderazgo y toma de decisiones para cumplir la tarea solicitada.

Materiales

4 juegos de rompecabezas con el mismo nivel de dificultad (pueden ser más según la cantidad de grupos que se quieran formar).

Pasos a seguir (para ambos entornos)

La/el docente formará grupos de tres personas a las cuales se les entregará un rompecabezas diferente con el mismo nivel de dificultad. Sin embargo, las piezas estarán mezcladas con las de los rompecabezas de otros grupos.

Cada equipo planificará una estrategia para recuperar esas piezas: ya sea por medio de la negociación, el trueque, el intercambio de miembros del equipo, y otros. Las decisiones deberán tomarse en grupo. Ganará el equipo que termine de armar su rompecabezas primero.

- Tipos de Liderazgo

Objetivo de la actividad:

Diferenciar tipos de liderazgo dentro de un equipo de trabajo a través de la dramatización de sus características

Desarrollo de la actividad:

Juegos de tarjetas con descripciones de tipos de liderazgo según la cantidad de estudiantes/ participantes (para entornos presenciales) o enviar un enlace a un archivo en la nube con el documento que los contiene:



Líder o lideresa autoritario/a: Es dominante, da órdenes sobre lo que hay que hacer y cree saberlo todo. No respeta la democracia, no escucha sugerencias, ni opiniones de los demás. Es impositivo/a, cerrado/a, dictador/a, prepotente. no es comunicativo/a ni transparente.	Líder democrático/a: Busca la participación de todo el equipo, recoge ideas y sugerencias. Genera un clima de libre expresión, promueve consensos y la toma de decisiones de todo el grupo. No discrimina ni excluye a ningún integrante. Identifica fortalezas y debilidades en la asignación de tareas.	Líder o lideresa indiferente y/o permisivo/a: No presta la debida atención a su equipo de trabajo, es indiferente a las necesidades de su grupo, deja pasar situaciones que deben solucionarse para el logro de los objetivos del trabajo.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La/el docente formará 3 grupos a los que entregará las 3 tarjetas sobre tipos de liderazgo.

La/el docente asignará un tipo de líder para dramatizar 5 minutos. Cada grupo cuenta con 15 minutos para prepararse.

Al finalizar la actividad, la/el docente generará una plenaria para que las/ os estudiantes/participantes compartan criterios e ideas que permitan la construcción del perfil de una persona con habilidades de liderazgo adecuadas.



- Películas

Shrek (toda la franquicia) – DreamWorks Animation

Como Shrek ha vivido siempre solo, aprende a lo largo de las películas que es posible lograr sus objetivos (y los de los otros personajes) junto a sus amigas y amigos, quienes le ayudarán a ver sus defectos y sus virtudes.



Bichos (1998) - Pixar y Walt Disney Pictures

El liderazgo y el trabajo en equipo son virtudes que la hormiga protagonista de esta película y sus compañeros aplicarán para salvar a toda su colonia.

Toy Story (toda la serie de películas) - Pixar y Walt Disney Pictures

Los juguetes son, sin duda alguna, un equipo. Superan todos sus obstáculos y adversidades a través de estrategias consensuadas entre todas y todos.

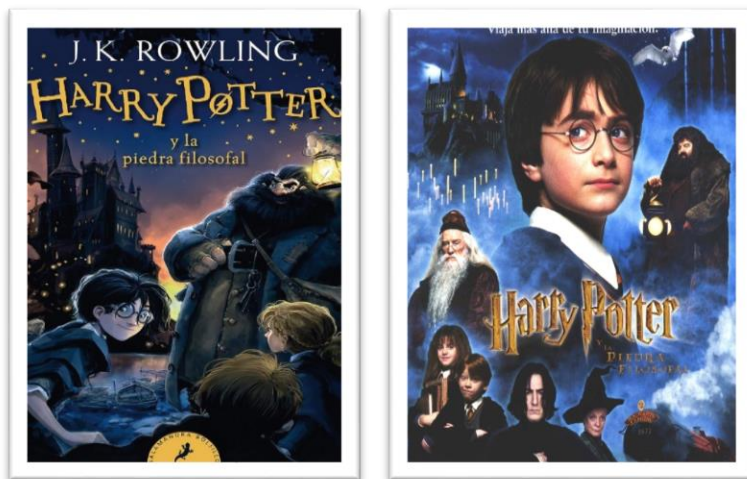


Harry Potter (toda la saga) - J.K. Rowling



- Libros

Harry Potter (toda la saga) - J.K. Rowling (también se recomiendan las películas)



El valor de la amistad, el trabajo en equipo, la elaboración de estrategias, la empatía, entre otras temáticas, son parte del mundo mágico surgido de la mente de J.K. Rowling, por lo que la saga de Harry Potter se convierte en una herramienta necesaria para esta competencia.

Actividades, recomendaciones de películas y libros tomados de Guía educativa de competencias blandas para el fortalecimiento de la ETP. 84 p.

Indicadores a considerar para la valoración de capacidades de trabajo en equipo en la persona estudiante.

- Diferencia los conceptos de grupo, equipo y trabajo en equipo.
- Compara características de grupo y equipo de trabajo.
- Coordina la colaboración y apoyo del equipo, para el cumplimiento de los resultados de aprendizaje trazados.
- Reconoce el propio rol y el de los demás al interior de un equipo



- Participa activamente de instancias de coordinación del equipo ejerciendo adecuadamente su rol.
- Respeta y cumple los acuerdos tomados por el equipo.
- Colabora con otros a fin de alcanzar los objetivos del equipo.
- Aporta el mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros del equipo.
- Plantea al equipo su evaluación acerca del quehacer del mismo
- Evidencia capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes o cambio de rol en el trabajo.
- Demuestra capacidad de ceder por lo que no es una persona rígida.
- Muestra capacidad de cambiar de ideas ante sugerencias o críticas.
- Busca soluciones prácticas y sencillas ante los desafíos.
- Acepta las tareas nuevas con responsabilidad.
- Determina y prioriza necesidades.
- Analiza los aspectos positivos y negativos de una situación para tomar una decisión.
- Demuestra capacidad para autorregular sus emociones diferenciando los mejores momentos para tomar una decisión razonada.
- Asume compromisos y responsabilidades con sus propias actitudes y conductas en la interrelación con otras personas y en el ámbito de la formación y el trabajo.
- Ayuda cuando una persona sufre discriminación o exclusión.
- Reconoce y valora las cualidades de cada una/ uno de sus compañeras/os para el logro de resultados comunes.
- Organiza las tareas de sus compañeros en afinidad con sus capacidades y potencialidades buscando que todos aporten de manera eficaz.



- Soluciona conflictos asertivamente, negociando o mediando entre las partes.
- Comunica desacuerdos sin imponer su decisión.
- Representa con decisión al equipo o colectivo de compañeros o personas a las que lidera.
- Se comunica eficazmente.

“Por muy grande que sea tu dedicación, nunca ganas nada solo”.

Rafael Nadal.

Prefiero ganar títulos con el equipo antes que ganar premios individuales o marcar más goles que nadie”.

Lionel Messi.

Nuevas formas de enseñar y aprender

La persona docente es consciente de que anteriormente se formaban los técnicos medios para que se desempeñaran en un puesto que iba a variar poco a lo largo de toda la vida laboral, era un escenario en el que el aprendizaje y el trabajo ocurrían de manera continua y de formas diversas. Esta condición se articulaba con las clases donde el estudiantado se sentaba en dirección a un profesor que impartía una clase magistral, recitando verdades incuestionables de un libro de texto, mientras las personas estudiantes tomaban nota y planteaban una pregunta aquí o allá.



El modelo anterior fue denominado por Joel Rose como “factory-model education” o modelo de escuela de fábrica del siglo XIX. En una entrevista instó a los educadores a liberarse de este modelo y afirmó: “Lo que está surgiendo es un reconocimiento de que necesitamos más I + D y modelos de aprendizaje más innovadores que los maestros puedan modificar, personalizar y aprovechar en función de las necesidades únicas de su comunidad **escolar**” (El Blog Enrollhand, 2020).

Algunas formas de enseñar y aprender las competencias para el desarrollo humano se presentan a continuación:

1. Mayéutica. Sócrates decía que el papel de la persona docente no era el de implantar verdades en la mente de sus pupilos sino asistir en su emergencia; es decir, asistir a la persona estudiante en el descubrimiento o redescubrimiento de la verdad. Como autor del constructivismo educativo, Sócrates consideraba que la persona docente debía plantear una serie de preguntas y permitir a la persona estudiante la elaboración de argumentos; posteriormente plantearle nuevas interrogantes y escuchar sus respuestas, lanzar nuevas preguntas pero nunca darle la respuesta, solo dirigir a la persona estudiante a través de una serie de pasos lógicas hasta que comprenda lo planteado por la persona docente.

2. Aprendizaje Orientado a Proyectos o Preguntas. Es un enfoque educativo orientado al aprendizaje en el que cobra especial relevancia el proceso investigador en torno a un tópico propuesto por el estudiantado, la persona docente o conjuntamente por ambos, con la finalidad de resolver problemas a partir de



soluciones abiertas que permitan la generación de nuevo conocimiento. Pretende que las personas estudiantes aprendan enfrentándose a desafíos y problemas del mundo real en un ambiente de trabajo en equipo que promueve el liderazgo y la colaboración. Se busca normalizar el “fracaso productivo” como un paso natural del proceso de aprendizaje y lo hace retando al estudiantado a explorar un objeto o situación sin ningún tipo de guía para luego aprender de los errores cometidos.

3. Aprendizaje Activo. Es una metodología de aprendizaje constructivista que consiste en utilizar estrategias de instrucción que involucren al estudiantado en el proceso de su propio aprendizaje a través de actividades como escribir, hablar, discutir, investigar, manipular materiales, hacer observaciones, recopilar y analizar datos, sintetizar o evaluar materiales relacionados con el contenido tratado en el aula, entre otros. De esta forma se involucra a las personas estudiantes de manera directa en la realización de actividades o dinámicas que los lleven a pensar en lo que están haciendo.

El aprendizaje activo requiere que las personas estudiantes piensen no solo en el contenido de la materia en sí, sino también en la relación de ese contenido con cuestiones más amplias como pueden ser preocupaciones sociales, existenciales o conceptuales. Implica, por tanto, un proceso de pensamiento y reflexión por parte del estudiantado mucho más amplio.



4. Aula Invertida. Es una modalidad de aprendizaje semipresencial o mixta tomando en cada momento lo mejor de cada una de ellas. Plantea la necesidad de transferir parte del proceso de enseñanza y aprendizaje fuera del aula, con el fin de utilizar el tiempo de clase para el desarrollo de procesos cognitivos de mayor complejidad que favorezcan el aprendizaje significativo. Por ejemplo, la tarea en casa se convierte en un catálogo de videos y conferencias que el estudiantado debe revisar, mientras que en el aula se realizan ejercicios y presentan ejemplos para reforzar lo aprendido.

5. Contexto de Aprendizaje Positivo. En un contexto de aprendizaje positivo la persona docente alcanza una mejor gestión del aula y fomenta el aprendizaje cooperativo. La implementación de competencias para el desarrollo humano necesita que las relaciones docente-estudiante sean cálidas y de apoyo a la población estudiantil, fortaleciendo el compromiso y la vinculación con el centro educativo. Las relaciones entre los estudiantes y sus pares también deben ser saludables.

6. Asociación con Padres y Comunidades. Las competencias para el desarrollo humano se desarrollan en un contexto social más amplio que incluye a padres y comunidad; por tal razón, se deben generar asociaciones entre estos distintos actores y en otros espacios además del aula.

7. Habilidades Socioemocionales del Profesorado. En el centro educativo las personas estudiantes observan, identifican, aprenden,



experimentan y replican comportamientos, normas sociales, actitudes y competencias para el desarrollo humano. El profesorado constituye una referencia para las personas estudiantes en el salón de clase e influyen en el desarrollo socioemocional a través de la manera en que modelan sus propias habilidades socioemocionales, fomentan la interacción profesor-estudiante, dirigen y organizan el salón de clase, entre otras prácticas –ya sea de forma intencional o no. Las personas docentes competentes socioemocionalmente suelen manejar mejor sus emociones, gestionan el salón de clase de forma más efectiva, establecen códigos de conducta, desarrollan interacciones más comprensivas y alentadoras; en resumen, estimulan el desarrollo socioemocional del estudiantado.

Si consideramos que las competencias para el desarrollo humano están incorporadas en los programas de estudio de la ETP, estas constituyen un elemento integral al aprendizaje, por lo que la persona docente es un actor fundamental y modelo ejemplar.

8. Disciplina Centrada en la Persona Estudiante. Es la estrategia educativa en que se enfatiza en las necesidades del estudiantado. Ellos son los responsables de identificar sus déficits de conocimiento, de participar activamente en subsanarlos y de realizar el seguimiento de estas modificaciones. Las personas docentes deben facilitar el proceso más que aportar información. Este enfoque aumenta la motivación de las personas estudiantes en el aprendizaje autónomo y la educación continua.



En la enseñanza centrada la persona docente, él o ella indican lo que debe ser aprendido y cómo hacerlo; es la figura clave y hace hincapié en las clases magistrales. Definitivamente es un enfoque de aprendizaje más pasivo.

9. Aprendizaje Cooperativo. Johnson, D. y Johnson R. (1999) consideran que en el aprendizaje cooperativo “los individuos procuran obtener resultados que sean beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo” (p. 5).

El rol de la persona docente – cuando emplea el aprendizaje cooperativo – es atender las siguientes fases: (a) especificar los objetivos de la clase, (b) tomar una serie de decisiones previas a la enseñanza, (c) explicar la tarea y la interdependencia positiva al estudiantado, (d) supervisar el aprendizaje de las personas estudiantes e intervenir en los grupos para brindar apoyo en la tarea o mejorar el desempeño interpersonal y grupal, y (e) evaluar el aprendizaje del estudiantado y ayudarlos a determinar el nivel de eficacia con que funcionó su grupo.

Los grupos formales de aprendizaje cooperativo funcionan durante un periodo que va de una hora a varias semanas de clase. En estos grupos, las personas estudiantes trabajan juntos para lograr objetivos comunes, asegurándose de que ellos mismos y sus compañeros de grupo completen la tarea de aprendizaje asignada. Cualquier tarea, de cualquier materia y dentro de cualquier programa de estudios puede organizarse en forma cooperativa. Un requisito del curso puede ser reformulado para adecuarlo al aprendizaje cooperativo formal.



10. Discusiones en el Aula. La buena comunicación es fundamental a nivel educativo pues dirige a algún tipo de aprendizaje. El intercambio respetuoso de ideas favorece al aprendizaje efectivo y ayuda al desarrollo de las personas estudiantes como entes sociales. Dentro de las responsabilidades que tiene la ETP está preparar al estudiantado para realizar discusiones de forma que puedan plantear sus argumentos y escuchar los puntos de vista de los demás.

La discusión en el aula permite que el estudiantado se acostumbre a escuchar las opiniones de otras personas de manera respetuosa y a la vez, defender sus ideas y percepciones. Con esta herramienta de aprendizaje la persona estudiante alcanza el desarrollo de un pensamiento crítico y creativo al permitirle ir más allá de lo comúnmente establecido o conocido.

11. Autorreflexión y Autoevaluación. Mientras más reflexiva es la persona estudiante, más efectivo puede llegar a ser. Por eso es importante que la persona docente se detenga y le solicite que piense activamente en su propio trabajo a través de la autorreflexión y autoevaluación.

Un profesional con capacidad de autorreflexión evalúa los resultados del trabajo de manera continua. Así, puede saber qué tan eficaz están siendo sus esfuerzos en la vida académica, personal y profesional.



En el plano educativo por ejemplo, con la autorreflexión y evaluación, la persona estudiante puede discernir por qué algunas cosas están funcionando en el proceso de enseñanza-aprendizaje y otras no. Sin embargo, el proceso no se detiene allí, también debe pensar cómo mejorar su trabajo según las metas y prioridades establecidas por él o ella, o en conjunto con la persona docente.

El monitoreo de las metas propuestas por parte del estudiantado es importante, con el fin de que determinen si necesita ayuda, cuándo buscarla y dónde obtener los recursos.

12. Responsabilidad y Elección. Está relacionado con el grado en que el profesorado permite a las personas estudiantes tomar decisiones responsables sobre su trabajo en el aula. La persona docente crea un ambiente donde se implementan principios y normas democráticas y el estudiantado brinda información significativa sobre el desarrollo de los mismos. Las normas democráticas no significan que todo lo que dicen las personas estudiantes se hace, pero la persona docente proporciona estructuras para que la población estudiantil tenga voz en el salón de clases. El profesorado da a las personas estudiantes opciones controladas y significativas.

13. Instrucción Equilibrada. Está relacionada con un equilibrio adecuado entre instrucción activa – instrucción directa, además del aprendizaje individual y colaborativo.

Yoder (2012) es del criterio que a través de una instrucción equilibrada, los docentes ofrecen oportunidades a los estudiantes para



aprender y participar directamente del contenido de múltiples formas, incluidos juegos, videos, proyectos y otros tipos. Aunque es importante brindar instrucciones atractivas para que la actividad sea divertida para el estudiante, también debe aprender e involucrarse con los materiales (p. 16).

Un ejemplo de una forma activa de instrucción es el aprendizaje basado en proyectos, ya que las personas estudiantes participan activamente en la resolución de un problema, el cual podría completarse de forma colaborativa o independiente. Incluso durante proyectos independientes, el estudiantado depende de otros para encontrar información. Durante el desarrollo del proyecto, deben planificar, monitorear y reflexionar sobre su progreso hacia la finalización.

14. Prensa académica y expectativas. En esta estrategia la persona docente implementa actividades significativas y desafiantes centradas en que todas las personas estudiantes pueden y tendrán éxito.

El estudiantado debe sentir que lo académico es extremadamente importante, que sus profesores esperan que tengan éxito y deben esforzarse para alcanzarlo. No obstante, este rigor académico no debería provocar que el profesorado sea demasiado estricto con las personas estudiantes; la persona docente debe tener claro cuáles son las capacidades de cada uno y cómo responderán emocionalmente ante un trabajo desafiante. Las personas estudiantes deben sentir la presión pero también hacerse responsable de lograrlo o no.



15. Desarrollo de Competencias: Modelado, Práctica, Realimentación y Orientación. El desarrollo de competencias para el desarrollo humano requiere de un ciclo de instrucción que la persona docente debe integrar en cada lección:

- Metas/resultados de aprendizaje de la lección.
- Introducción al nuevo material/modelado.
- Práctica grupal e individual.
- Conclusión/reflexión.

Durante el desarrollo de la lección, la persona docente debe fomentar las habilidades de relación positiva con la persona estudiante directamente o cuando se trabaja en grupo. Además, brindar realimentación de cómo interactúa con sus compañeros y aprende los saberes esenciales. En caso de surgir algún problema entre el estudiantado en la práctica guiada o en relación con los saberes, la persona docente debe aplicar estrategias de resolución de problemas y conflictos.



REFERENCIAS

3CIENCIAS. (2012). *La resolución de problemas para la mejora continua y progreso de las empresas*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Aporrea. (22 de abril de 2015). *Liderazgo docente*. Obtenido de <https://www.aporrea.org/educacion/a206561.html>

Ancifem (s.f). Obtenido de https://www.ancifem.org/uploads/1/3/3/2/13322415/valor_de_la_responsabilidad.pdf

Aparicio, M (s.f) *Guía de sesiones habilidades para la vida para organizaciones juveniles*. p.45.

Aristizábal, J. (2019) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=eBgLseOmpC8>

Andrino, C. (s.f) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=IC6SRuGtIJ4>

Amau, L. (2011). Cuestionario para evaluar la adaptabilidad de los adultos desempleados hacia los cambios profesionales: aplicación preliminar y características psicométricas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. <http://web.b.ebscohost.com/cidreb.uned.ac.cr/ehost/detail/detail?vid=2&sid=a2cd16ef-66d7-4473-9a12-83008458c351%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=74123943&db=ehh>

Berganza, M. Mercedes, M., Graciana, R., Amaral, N., Arias, E., Becerra, L., Bustelo, M., Cabrol, M., Castro, J., Caycedo, J., Duryea, S., Groot, B., Heredero, E., Hincapie, D., Magendzo, A., Navarro, J., Novella, R., Rieble-Aubourg, S., Rubio-Codina, M., Scartascini, C. y Vezza, E. (Octubre, 2019). *El futuro ya está aquí: Habilidades transversales de América Latina y el Caribe en el siglo XXI*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-ya->



est%C3%A1-aquí-habilidades-transversales-de-america-latina-y-el-caribe-en-el-siglo-xxi

Busso M., Cristia J., Hincapie, D., Messina, J. y Ripani, L. (2017) *Aprender Mejor: Políticas públicas para el desarrollo de habilidades*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Carlzon, J. (1987). *El momento de la verdad*. Lavel S. A. Humanes.

Blog.grupo pya. (s.f). Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/10-sencillos-habitos-para-incrementar-la-proactividad-en-el-trabajo/>

Catálogo de Competencias transversales para la empleabilidad (2017). Chile Valora, p.73.

Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer. (2013). *Manual de atención al cliente*. CEPAM.

CreceNegocios. (26 de agosto de 2011). *Creatividad e innovación empresarial*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/creatividad-e-innovacion-empresarial/>

Concepto de. (s.f). Obtenido de <https://concepto.de/servicio-al-cliente/#ixzz70MDJJUIx>

Chinchilla, E. (2008). Experiencias de resiliencia de estudiantes de undécimo año del Colegio Daniel Oduer Quirós. Revista Educación 32. <http://web.b.ebscohost.com/cidreb.uned.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b1ed0d59-b356-4e1f-a303-4e1a507cdef9%40pdc-v-sessmgr01>

Departamento de Educación Gobierno de Navarra. (2012). *Bientratando. VI Campaña para la mejora de la convivencia en los centros escolares de la Comunidad Foral de Navarra*. Gobierno de Navarra.

Deming, D. (Junio de 2017). *La creciente importancia de las habilidades sociales en el mercado laboral*. National Bureau of Economic Research. Obtenido de: <https://www.nber.org/papers/w21473>

Dinámicas grupales (s.f). Obtenido de <https://dinamicasgrupales.com.ar/tag/responsabilidad/>

El Blog Enrollhand (2020). *Fuera del libro de texto y en el flujo, con Joel Rose*. Obtenido de <https://blog.enrollhand.com/out-of-the-textbook-and-into-the-flow/>



Escuela de Administración Pública (s.f). Autocontrol. Murcia, p.98.

Educrea. (s.f) Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/07/DOC2-DINAMICAS-DE-CREATIVIDAD.pdf>

Entrepreneur. (s.f) Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/273183>

FOD (s.f). *Competencias del siglo XXI. Guía práctica para promover su aprendizaje y evaluación*, p. 18.

Freepng . (s.f). Obtenido de <https://www.freepng.es/>

Galán, R. (23 de junio de 2014). *Creatividad e innovación empresarial*. Obtenido de Avanza en tu carrera: <https://www.avanzaentucarrera.com/orientacion/empleo/curriculum-vitae/creatividad-e-innovacion-empresarial-2/>

García, G. &. (2010). *El proceso de solución de problemas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010f/870/.

Guía Educativa de competencias blandas de la ETP. (s.f). p. 84.

Gobierno del Bicentenario (2018). *Marco Nacional de Cualificaciones de la Educación y Formación Técnica Profesional de Costa Rica*.

Guijosa, C. (22 de febrero de 2018). *La responsabilidad docente y su evaluación, según reporte de la UNESCO*. Obtenido de Observatorio de Innovación Educativa: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/responsabilidad-docente-y-evaluacion-unesco>

Grupospec. (s.f). Obtenido de <https://www.grupospec.com/es/blog/117-dinamicas-liderazgo>

Griffin, P., McGaw, B. y Care, E. (2012). El papel cambiante de la educación y las escuelas.

Hernández, R (2012) *Medicación en el aula, recursos, estrategias y técnicas didácticas*. EUNED. p. 270.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2000). *Trabajo en equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. En P. Pozner. IIPE Buenos Aires.



Icon. (s.f). Obtenido de <https://icon-icons.com/>

Johnson, D., Johnson, R. y Holubec, E. (1994). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Editorial Paidós SAICF.

Linares, R. (23 de febrero de 2021). Resiliencia: Los 12 hábitos de las personas resilientes. El Prado Psicólogos. <https://www.elpradopsicologos.es/blog/resiliencia-resilientes/>

López, M. (2014). *La técnica de discusión en el aula*. Obtenido de <https://profmiriamlopez.wordpress.com/2014/07/02/la-tecnica-de-discusion-en-el-aula/#:~:text=Para%20lograr%20desarrollar%20estas%20destrezas,defiendan%20sus%20ideas%20y%20percepciones.>

López, R. (20 de mayo de 2016). *La necesidad del discernimiento en la educación formal*. Obtenido de Pensamiento y comprensión: <https://pensamientoycompresion.wordpress.com/2016/05/20/la-necesidad-del-discernimiento-en-la-educacion-formal/>

Ministerio de Educación Pública. (2006). *Actividades de pensamiento crítico y creativo*. Centro Nacional de Didáctica.

Villalobos, C (s.f). Ministerio de Educación Pública. Obtenido de https://recursos.mep.go.cr/galeria_fotografias/

Ministerio de Educación Pública (2015). *Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular*. Viceministerio Académico.

Murciasalud. (s.f) Obtenido de https://www.murciasalud.es/recursos/eps/eps/cuaderno6_bloque2.html

Paul, R. &. (2003). *La mini-guía para el pensamiento crítico Conceptos y herramientas*. Fundación para el Pensamiento Crítico.

Plan Nacional de Calidad Turística del Perú-CALTUR. (2013). *Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido a gerentes, administradores y mandos medios*. GMC Digital SAC.



Projectadmin (s.f). Obtenido de <https://www.projectadmin.org/los-9-mejores-juegos-de-liderazgo-para-el-desarrollo-de-habilidades/>

Psicologiamente. (s.f). Obtenido de <https://psicologiamente.com/social/dinamicas-resolucion-conflictos>

Sedano, G. (28 de marzo de 2015). *Fundamentos de economía y finanzas conductuales: El proceso de juicio y toma de decisiones y sus aplicaciones. Parte I*. Obtenido de Equipu: <https://www.e-quipu.pe/publication/el-proceso-de-juicio-y-toma-de-decisiones-y-sus-aplicaciones-parte-1-1448827382>

Tschohl, J. (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Servicio al Cliente. Técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Best Sellers Publishing.

UNESCO (2013). *Clasificación Internacional Normalizada de la Educación*. UNESCO Institute for Statistics. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15220/978-92-9189-179-5-en>

UNA (2019). *Habilidades blandas herramientas para la transformación digital*.

Yoder, N. (2014). *Teaching the Whole Child Instructional Practices That Support Social-Emotional Learning in Three Teacher Evaluation Frameworks*. Center on Great Teachers & Leaders at American Institutes for Research.

Userlike. (s.f). Obtenido de <https://www.userlike.com/es/blog/juegos-entrenamiento-servicio-al-cliente>

Solivellas, B. (8 de mayo de 2020). ¿Cómo promover la resiliencia en el ámbito laboral? Homuorkblog. https://www.homuork.com/es/como-promover-la-resiliencia-en-el-ambito-laboral_322_102.html

Vecteezy.com (s.f) Obtenido de <https://es.vecteezy.com/arte-vectorial/527023-arbol-con-raices>

Zendesk. (s.f). Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/dinamica-servicio-al-cliente/>





∞∞

El proceso de aprendizaje que lideran nuestros docentes en las aulas, constituye el arma más poderosa para alcanzar las competencias que vengan a desarrollar el área social y afectiva de nuestros estudiantes; y con ello, no solo favorecer su empleabilidad, sino formar los ciudadanos que Costa Rica y el mundo necesitan.

La **Educación Técnica Profesional** es la herramienta que brinda las oportunidades a jóvenes y adultos para forjar la Costa Rica que queremos!

¡Gracias estimado docente por tu trabajo, compromiso y dedicación! ¡Nuestra huella es la única que trasciende con el pasar de los años!

Rocío Quirós Campos
Jefa, Sección Curricular
Departamento Especialidades Técnicas

∞∞