Organización Internacional del Trabajo | CINTERFOR

Manual
de orientaciones
metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje para el desarrollo de competencias de empleabilidad

Organización Internacional del Trabajo | CINTERFOR

Manual de orientaciones metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje para el desarrollo de competencias de empleabilidad

Rafaella Sarroca
Consultora OIT/Cinterfor
Elaboración del texto

Fernando Vargas
Especialista en Formación Profesional de OIT/Cinterfor
Supervisión

Copyright © Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) 2020

Primera edición 2020

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH – 1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Sarroca, Rafaella; Vargas, Fernando.

Manual de orientaciones metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje para el desarrollo de competencias de empleabilidad Montevideo: OIT/Cinterfor, 2020. 221 p.

ISBN: 978-92-9088-300-5

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las avale.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Para más información sobre esta publicación, contáctese con el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor), Av. Uruguay 1238, Montevideo, Uruguay. Visite nuestro sitio http://www.oitcinterfor.org o escríbanos a oitcinterfor@ilo.org.

OIT/Cinterfor es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1963 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Esta publicación se terminó de imprimir en el Departamento de Publicaciones de OIT/Cinterfor, en la ciudad de Montevideo, en el mes de diciembre de 2020

Depósito Legal: 376.384
Impreso en Uruguay

ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Tabla de Contenidos

PRÓLOGO **8**

INTRODUCCIÓN **9**

PRESENTACIÓN **10**

Formación por competencias 13

RECOMENDACIONES PARA EL FACILITADOR **16**

Recomendaciones para la gestión del aprendizaje 16

Recomendaciones para la gestión del ambiente de aprendizaje 17

ESTRUCTURA DEL TRABAJO **18**

Competencias e indicadores 18

Cuadro resumen de actividades 18

Estructura de las actividades de aprendizaje 22

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE **23**

COMPETENCIA: MANEJO DE LAS EMOCIONES **25**

Actividad 1: El mapa de mis emociones 26

Material didáctico actividad 1: “El mapa de mis emociones” 26

Actividad 2: Los estados emocionales 31

Material didáctico actividad 2: “Los estados emocionales” 34

Actividad 3: Mis pensamientos y emociones 40

Material didáctico actividad 3: “Mis pensamientos y emociones” 43

Actividad 4: Inteligencia emocional 47

Material didáctico actividad 4: “Inteligencia emocional” 50

Actividad 5: Presión laboral y estrés 58

Material didáctico actividad 5: “Presión laboral y estrés” 61

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ 65

Actividad 6: Las palabras tienen consecuencias 66

Material didáctico actividad 6: "Las palabras tienen consecuencias" 69

Actividad 7: No me tomaré nada personal 73

Material didáctico actividad 7: "No me tomaré nada personal" 76

Actividad 8: ¿Se cumplió lo solicitado? 77

Material didáctico actividad 8: "¿Se cumplió lo solicitado?" 80

Actividad 9: Lo que ocurrió y lo que haría 81

Material didáctico actividad 9: "Lo que ocurrió y lo que haría" 84

Actividad 10: ¿Te convencimos? 86

Material didáctico actividad 10: "¿Te convencimos?" 89

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO 91

Actividad 11: El resultado es mayor 92

Material didáctico actividad 11: "El resultado es mayor" 95

Actividad 12: Mi colaboración 100

Material didáctico actividad 12: "Mi colaboración" 103

Actividad 13: Equipo anti tornado 105

Material didáctico actividad 13: "Equipo anti tornado" 108

Actividad 14: Nuestras miradas 109

Material didáctico actividad 14: "Nuestras miradas" 112

Actividad 15: Pensamientos diferentes 114

Material didáctico actividad 15: "Pensamientos diferentes" 117

COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS 121

Actividad 16: ¿Y cuál es el problema? 122

Material didáctico actividad 16: "¿Y cuál es el problema?" 125

Actividad 17: ¿Y cuál es la razón? 129

Material didáctico actividad 17: "¿Y cuál es la razón?" 134

Actividad 18: ¿Cuál de todas es la mejor? 135

Material didáctico actividad 18: "¿Cuál de todas es la mejor?" 139

Actividad 19: ¿Cómo te ayudo? 141

Material didáctico actividad 19: "¿Cómo te ayudo?" 145

Actividad 20: Y, ¿cómo nos fue? 146

Material didáctico actividad 20: "Y, ¿cómo nos fue?" 149

COMPETENCIA: FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO 151

Actividad 21: Obstáculos e impulsos 152

Material didáctico actividad 21: "Obstáculos e impulsos" 155

Actividad 22: Las tendencias con las que hemos flexibilizado 158

Material didáctico actividad 22: "Las tendencias con las que hemos flexibilizado" 161

Actividad 23: Adaptándonos al entorno 162

Material didáctico actividad 23 "Adaptándonos al entorno" 164

Actividad 24: Estereotipos erróneos 167

Material didáctico actividad 24: "Estereotipos erróneos" 170

Actividad 25: El cambio 172

Material didáctico actividad 25: "El cambio" 175

COMPETENCIA: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN. 177

Actividad 26: Yo Soy 178

Material didáctico actividad 26: "Yo soy" 189

Actividad 27: De la idea a la innovación 185

Material didáctico actividad 27: "De la idea a la innovación" 189

Actividad 28: Nuestras miradas, una nueva idea 193

Material didáctico actividad 28: "Nuestras miradas, una nueva idea" 196

Actividad 29: Presentando nuestra idea 203

Material didáctico actividad 29: "Presentando nuestra idea" 205

Actividad 30: Esta es nuestra propuesta 208

Material didáctico actividad 30: "Esta es nuestra propuesta" 211

RECOMENDACIONES PARA LA EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES 215

Técnicas e instrumentos de evaluación 216

Momentos de la evaluación 217

Ideas para la evaluación de aprendizajes 218

SUGERENCIAS FINALES QUE LE AYUDARÁN EN SU FUNCIÓN 221

REFERENCIAS 222

Prólogo

La muy variada literatura sobre las competencias laborales contiene un buen número de aproximaciones metodológicas y definiciones que han llevado a coincidir en que el concepto "competencia" es "polisémico" en el sentido de que tiene más de un significado.

En lo que no hay tanta diversificación, en cambio, es en el momento de tipificar las competencias laborales. Claramente hay una amplia coincidencia en que son tres los tipos de competencias: básicas, genéricas y específicas.

En esta publicación se concentra en las competencias genéricas –por generales-, también conocidas como competencias clave, competencias blandas y en este caso, por su alta transferibilidad entre empleos y por el hecho de ser muy valoradas en las decisiones de selección de personal, hemos optado por usar otro nombre con el que regularmente se las conoce: competencias de empleabilidad.

Son entonces un tipo de competencias de carácter amplio, general, no identificadas con un empleo o puesto de trabajo particular, altamente portables o sea aplicables independientemente del contexto o trabajo específico.

Entre las más mencionadas se destacan: trabajar en equipo, ser proactivo, tener disposición positiva hacia el cambio, realizar comunicación efectiva; pero la lista podría extenderse con toda seguridad. Ya en el año 2004 en el documento "Competencias clave y aprendizaje permanente" OIT/Cinterfor expuso por primera vez la idea de su alta valoración y expansión en el ambiente formativo y laboral.

En esta ocasión en momentos en que los estudios de brecha de habilidades señalan que en muchos casos los empleadores encuentran poco desarrolladas estas competencias y cuando las instituciones de formación están haciendo foco en mecanismos para incorporarlas en las estrategias pedagógicas, OIT/Cinterfor ha estructurado este manual como una caja de herramientas para que docentes y facilitadores de la formación profesional puedan disponer de ejercicios de aplicación que incentiven su desarrollo.

Las competencias de empleabilidad no son una asignatura en el currículo, no se desarrollan como una materia con contenidos teóricos; se visualizan y ejercitan en la práctica. De eso se trata esta publicación; de un conjunto recopilado de ejercicios para poner en juego estas competencias, para aprender haciendo e insistir en que la preparación para el empleo pasa más por la acción, el pensamiento, el juego, el ejercicio y la problematización que por el aprendizaje memorístico o la reflexión puramente teórica.

La elaboración de este manual estuvo a cargo de Rafaella Sarroca con el apoyo y orientación de Fernando Vargas, Especialista en formación profesional de OIT/Cinterfor.

Introducción

El Manual de Orientaciones Metodológicas para la facilitación de actividades de aprendizaje en el desarrollo de competencias de empleabilidad, nace de la necesidad detectada por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo – OIT/Cinterfor, de dotar de recursos prácticos a docentes, formadores y facilitadores que tienen la misión de fomentar el desarrollo de competencias que habiliten el ingreso, mantención y progreso de jóvenes y adultos al mercado laboral. Contiene principios orientadores que permiten al facilitador contextualizar la práctica dentro del enfoque de formación por competencias, recomendaciones para realizar una adecuada gestión del aprendizaje, así como también del ambiente de aprendizaje durante las sesiones de trabajo. El manual ofrece una definición de cada una de las competencias que se trabajarán y un set de cinco actividades de aprendizaje por cada una de las seis competencias de empleabilidad seleccionadas. Finalmente, se entregan una serie de recomendaciones para la evaluación de aprendizajes en el contexto de la formación por competencias.

Presentación

La cuestión de las *competencias de empleabilidad* ha venido suscitando cada vez mayor atención en diferentes regiones durante las últimas décadas. En 2005, Vargas hace una revisión de los esfuerzos nacionales por desarrollar competencias clave en Latinoamérica y El Caribe, entendiendo este término asociado a la utilización de atributos como "genéricas", "portables", "claves", "centrales" o "básicas" (Vargas, 2005).

Este grupo de competencias, que constituyen el núcleo de las capacidades individuales, habilitan para integrarse a la vida social y laboral y para desarrollar otras capacidades superiores (Vargas, 2005), es etiquetado de diversas maneras por diferentes agencias y organizaciones (OIT, 2014): "competencias clave", "competencias blandas", "competencias transferibles", "competencias esenciales".

La OIT utiliza los términos "competencias clave" o "competencias de empleabilidad" (OIT, 2014).

Se trata de las competencias necesarias para vivir en la sociedad contemporánea, como escuchar, hablar, leer y escribir en la lengua materna y en lenguas extranjeras; competencias matemáticas y de ciencia y tecnología; competencia digital; aprender a aprender; competencias interpersonales, interculturales, sociales y cívicas, entre otras (CEDEFOP, 2014).

La empleabilidad, en lo esencial, dice relación con el trabajo y, fundamentalmente, con la habilidad para estar empleado. Para efectos de esta guía, el término *competencias de empleabilidad* será entendido como las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten, con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo (OIT, 2014).

La empleabilidad de una persona aumenta con la amplitud de su educación y formación, así como con el desarrollo de habilidades básicas y portables de alto nivel, como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, el uso de TIC y las habilidades de comunicación; habilidades que permiten adaptarse a los cambios en el mundo del trabajo (OIT, 2004).

En este contexto, las *competencias de empleabilidad* son un conjunto de competencias básicas, genéricas y conductuales que no constituyen un tipo particular de competencias, sino una agrupación de competencias provenientes de la clasificación tradicional, que recibe la etiqueta de "empleabilidad" por su contexto de aplicación.

Las competencias básicas son capacidades importantes para el éxito en el empleo y en la vida, porque permiten que el potencial de una persona se realice en todas sus dimensiones. Son transferibles (se pueden utilizar en diferentes contextos o trabajos) y son cada vez más apreciadas y buscadas por los empleadores (OIT, 2015).

> Una base sólida de competencias clave es uno de los factores principales de la empleabilidad, junto con el acceso a la educación, la disponibilidad de oportunidades de capacitación y la motivación, la aptitud y el apoyo necesarios para sacar partido de las oportunidades de aprendizaje permanente (OIT, 2014, pág. 1).

Para que una competencia sea considerada básica o clave debe poder ser aprendida y evaluada, debe ser esencial para distintos tipos de trabajo en una variedad de niveles ocupaciones, debe habilitar a las personas para participar en una amplia gama de entornos sociales y laborales, y debe involucrar la aplicación de conocimientos y habilidades (OIT, 2015).

Por ejemplo, las habilidades socioemocionales, como la proactividad, el liderazgo, la capacidad para aprender o saber comunicar, serán cruciales para triunfar en el mercado laboral del futuro (Ripani y Pagés, 2017). También se pueden considerar como clave a las competencias digitales, alfanuméricas, aprender a aprender, habilidades interpersonales y conocimiento de múltiples idiomas (CEDEFOP, 2020) (CEDEFOP, 2014).

En general, pueden considerarse como competencias de empleabilidad las que se constituyen durante la educación escolar, también algunas competencias técnicas específicas ampliamente utilizables en un área, campo, sector o tipo de empleo, así como cualidades profesionales y personales como la honestidad, lealtad o confiabilidad (OIT, 2014).

A pesar de las diferencias en la terminología y contenidos de las competencias de empleabilidad entre distintos países, hay coincidencia en algunas dimensiones comunes (OIT, 2015):

- habilidades básicas o fundamentales, como alfabetización, uso de números y uso de tecnología;
- habilidades conceptuales y de pensamiento, como recopilar y organizar información y resolución de problemas;
- habilidades para aprender a aprender, como pensar de manera innovadora y creativa;
- habilidades relacionadas con las personas, como la comunicación y el trabajo en equipo.

Para seleccionar las competencias de empleabilidad que se trabajaron en este manual se tomó como referencia una variedad de documentos publicados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el World Economic Forum, la International Youth Foundation, la Fundación Ayrton Senna, entre otras fuentes que han sido especificadas en la sección Bibliografía. Los criterios bajo los cuales se seleccionaron las competencias a desarrollar fueron los siguientes:

Tabla 1 Competencias seleccionadas[1]:

BID	WEF (World Economic Forum)	OCDE	Partnership for 21st Century Learning	The Economist, Intelligence Unit
Maneras de pensar: Creatividad e innovación • Pensamiento crítico, resolución de problemas y toma de decisiones • Aprender a aprender, metacognición **Manera de trabajar:** Comunicación • Colaboración y trabajo en equipo **Herramientas de trabajo:** • Alfabetización informacional • Alfabetización digital **Vivir en el mundo:** • Ciudadanía, local y global • Vida y carrera • Responsabilidad personal y social	• Resolución de problemas complejos • Pensamiento crítico Creatividad • Manejo de personas • Colaboración • Inteligencia emocional • Toma de decisiones • Orientación de servicio • Negociación • Flexibilidad cognitiva	Creatividad/ innovación • Pensamiento crítico • Resolución de problemas • Toma de decisiones Comunicación • Colaboración • Alfabetización de la información • Investigación • Alfabetización en medios • Ciudadanía digital • TIC operaciones y conceptos • Flexibilidad y adaptación • Iniciativa y autonomía • Productividad • Liderazgo y responsabilidad	**Temas interdisciplinarios del siglo XXI:** • Conciencia global • Financiera, económica, empresarial y alfabetización empresarial • Alfabetización cívica • Literatura saludable • Conocimiento del medio ambiente **Habilidades de aprendizaje e innovación:** Creatividad e innovación • Pensamiento crítico y resolución de problemas • Comunicación y colaboración **Habilidades de uso de información, medios y tecnología:** • Alfabetización información • Alfabeti. mediática • Alfabetización TIC	• Alfabetización • Aritmética • Habilidades en lengua extranjera • Resolución de problemas • Trabajo en equipo Comunicación • El pensamiento crítico La creatividad • La alfabetización digital • Liderazgo • Inteligencia emocional • Emprendedurismo

Fuente: Banco Interamerciano de Desarrollo, 2011; World Economic Forum, 2016; OCDE, 2009; Battelle for kids (s.f); Instituto de Tecnologías Educativas, 2010.

1 Las competencias seleccionadas también se encuentran presentes en Marco de Cualificaciones internacionales de Canadá, Australia, Reino Unido.

Formación por competencias

La capacidad o competencia profesional es el conjunto de saberes que se ponen en juego en forma articulada en situaciones de trabajo identificadas en un perfil profesional (BID/FOMIN; OIT/Cinterfor, 2004). Su principal característica es que puede ser transferida a contextos y problemas diferentes a esos en los que se desarrolló, incrementando las oportunidades de empleo y formación de quien la posee.

> Las capacidades se traducen en habilidades complejas, y se centran básicamente en el saber hacer racional, organizado, planificado, integrador y creativo que se pone en juego en situaciones concretas: al resolver problemas, elaborar proyectos, y ejecutar las actividades y las tareas propias del desempeño profesional. Este saber hacer se fundamenta en conocimientos científicos, conocimientos técnicos, marcos ético - valorativos y capacidades básicas (BID/FOMIN; OIT/Cinterfor, 2004, pág. 102).

La competencia será entendida en esta guía como la capacidad demostrada por una persona de aplicar conocimiento, habilidades y actitudes para completar exitosamente actividades laborales con un estándar de desempeño definido según lo esperado en un entorno laboral real (ILO, 2020).

Para que una persona pueda sostener desempeños competentes en el ámbito laboral, el proceso formativo debe disponer un conjunto articulado de resultados de aprendizaje que garanticen su capacidad profesional (BID/FOMIN; OIT/Cinterfor, 2004).

La formación por competencias tiene sus orígenes en el paradigma constructivista, corriente de pensamiento fundamentada en el Humanismo, y que concibe al hombre como un ser en busca de la transcendencia y la autorrealización. Desde el punto de vista pedagógico, entiende a los seres humanos como creadores activos de su propio conocimiento, producto de su experiencia de interacción con otros y el medio. Sus exponentes teóricos son Piaget, Vygotsky, Ausubel y Brunner, quienes coinciden en que en el centro del aprendizaje se encuentra la persona que aprende, quien vive el proceso formativo de manera individualizada y única, donde la enseñanza debe crear las condiciones y ambientes que faciliten la construcción de los aprendizajes.

A partir de Vygotsky, es posible asumir que todas las personas pueden alcanzar su potencial si se las estimula de manera apropiada y se las libera de las limitaciones que inhiben su capacidad “natural”. De esta manera, los profesores pasan a desempeñar un papel menos protagónico que en la educación y formación tradicional, pero más emancipador, como “facilitadores” y evaluadores del progreso de los estudiantes (Allais, Raffe y Young, 2009).

En 1996, Delors elabora para la UNESCO una propuesta para elevar la calidad de la educación, basada en una perspectiva más humanista del aprendizaje: “La educación encierra un tesoro”. Sus cuatro pilares (aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir, y aprender a ser) constituyen el eje fundamental de la formación integral.

El “modelo por competencias para la educación” comienza a gestarse cuando Edgar Morín (UNESCO, 1999) presenta su prospectiva sobre cómo educar para un futuro sostenible: “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro”. Desde entonces, la formación por competencias se constituye como el enfoque educativo más significativo de nuestros tiempos, ya que -según el concepto de Thomas Kuhn-, por su alcance y trascendencia, se ha convertido en un paradigma.

La formación basada en competencia es un sistema estructurado de capacitación y entrenamiento que permite adquirir competencias y conocimiento con el objetivo de desempeñarse en actividades laborales según un estándar de competencia (ILO, 2020).

La formación por competencias mantiene un enfoque centrado en el participante como eje del aprendizaje, está orientada al desarrollo de sus saberes y a su capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo, facilitando una mejor respuesta a las necesidades de los empleos (OIT/Cinterfor, 2001).

El diseño de un programa de aprendizaje basado en competencias toma como punto de partida la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de un rol profesional (BID/FOMIN; OIT/Cinterfor, 2004).

Son características clave de un programa basado en competencias (OIT, 2020):

- Las competencias a aprender se derivan de un análisis ocupacional verificado por profesionales y avalado por la industria.
- Las actividades teóricas y prácticas se estructuran en torno a los conocimientos, habilidades y actitudes indicados por los estándares de competencia.
- Un participante completa un programa cuando logra el dominio de todas las competencias para el estándar de un entorno laboral real.

Las características centrales de la formación basada en competencias se ven reflejadas en el planteamiento curricular, el planteamiento didáctico y la práctica docente. Involucran a la organización y gestión de los centros que imparten los programas, al rol docente y a las modalidades de enseñanza y evaluación (BID/FOMIN; OIT/Cinterfor, 2004).

El diseño y la planificación de la formación incluyen un análisis de la demanda y las necesidades de formación, la concepción de un proyecto formativo, la coordinación y supervisión de la impartición de la formación y la evaluación de sus efectos (CEDEFOP, 2014).

Algunos de los principios de la formación por competencias[2]:

Acerca del aprendizaje

- Se basa en construcción gradual de conocimientos, respetando estilos y ritmos de aprendizaje.
- Opera con actividades que fomentan el aprendizaje por descubrimiento personal y colectivo.
- Relaciona los aprendizajes previos con los nuevos aprendizajes.
- Fomenta el ordenamiento, jerarquización y relación de los aprendizajes.

Acerca de la enseñanza

- Considera la experiencia previa para la construcción de nuevos aprendizajes.
- Propone variados ambientes de aprendizaje.
- Responde a la necesidad de la persona que aprende.
- Equilibra la atención entre la estrategia y el contenido del aprendizaje.
- Enfatiza la problematización.

2 Elaboración propia en base a Billorou, 2003.

Acerca del rol del aprendiz

- Es activo, constructivo, puede tomar decisiones sobre su proceso de aprendizaje.
- La motivación arranca de sus propias necesidades de aprendizaje.
- Aprende según la utilidad de los aprendizajes.

Acerca del rol del facilitador

- Interviene más fuertemente en estrategia de aprendizaje por sobre el contenido del aprendizaje.
- Actúa como un mediador entre el aprendizaje y el aprendiz.
- Evalúa, retroalimenta, refuerza y reconoce los logros.

Recomendaciones para el facilitador

El facilitador de aprendizaje, desde el enfoque de la formación por competencias, tiene la misión de orientar y acompañar el proceso formativo, gestionando el aprendizaje y el ambiente de aprendizaje. El facilitador debe utilizar su energía en generar experiencias que estimulen y desarrollen elementos cognitivos, procedimentales y emocionales de las personas. Tiene un interés genuino por el otro y por el desarrollo de sus capacidades en función del logro de aprendizajes.

Recomendaciones para la gestión del aprendizaje[3]

Adapte las actividades de aprendizaje propuestas por este manual a las características de los participantes, manteniendo los principios de la Formación por Competencias y la formación de jóvenes y adultos. Lo anterior implica:

- Determinar variables socioculturales, laborales y formativas del grupo, de acuerdo con la información previa que usted pueda obtener de los participantes.
- Verificar oportunamente las condiciones y recursos materiales para la ejecución de las actividades, acuerdo con lo definido en cada actividad.
- Ajustar las actividades de aprendizaje de acuerdo con la cantidad y características de los participantes y condiciones de equipamiento e infraestructura.

Prepare las actividades de aprendizaje de acuerdo con el diseño definido, en coordinación con los actores clave del proceso. Lo anterior implica:

- Programar las actividades y evaluaciones del proceso de desarrollo de competencias, de acuerdo con las prioridades establecidas para el grupo objetivo con el cual usted trabajará.
- Comunicar el plan de las actividades de aprendizaje al grupo con el cual trabajará.
- Gestionar la disponibilidad de recursos asociados a las actividades de aprendizaje.

Retroalimente a los participantes de forma intermedia y al final del proceso acerca del desarrollo de sus competencias. Lo anterior implica:

- Mantener un registro actualizado de las sesiones realizadas, que permita programar las actividades de retroalimentación de proceso y final.
- Retroalimentar los avances y resultados del desarrollo de competencias de los participantes, de acuerdo con la planificación establecida.

3 Elaboración propia en base a Billorou, 2003.

Recomendaciones para la gestión del ambiente de aprendizaje[4]

Encuadre al inicio del programa y al iniciar cada una de las sesiones, de acuerdo con el plan de trabajo definido para el público objetivo. Lo anterior implica:

- Ajustar las expectativas de las y los participantes con información de la estrategia de implementación de las actividades.
- Informar acerca de la metodología de trabajo de las sesiones de aprendizaje a los participantes.
- Informar horarios y duración de las sesiones de aprendizaje.
- Presentar los objetivos de aprendizajes y su relación con las competencias en cada una de las sesiones.

Gestione el ambiente de aprendizaje coherentemente con el diseño de las actividades. Lo anterior implica:

- Motivar al grupo al inicio de cada sesión de acuerdo con la descripción establecida en las actividades de aprendizaje.
- Incentivar la participación de las personas durante la realización de las actividades.
- Facilitar la participación de cada participante en los momentos de cierre de cada una de las actividades de aprendizaje.

Gestione la situación y experiencia de aprendizaje, de acuerdo con objetivos definidos, procedimientos metodológicos y estrategia formativa de cada sesión. Lo anterior implica:

- Asociar los contenidos de la actividad con las experiencias previas de los participantes, de acuerdo con el objetivo y procedimiento de la sesión.
- Presentar los contenidos teóricos de acuerdo con los objetivos y estrategia formativa definida en la actividad de aprendizaje.
- Guiar el proceso de aprendizaje, de acuerdo con objetivos de aprendizajes esperados, procedimientos metodológicos y estrategia formativa, definida en cada actividad.
- Entregar indicaciones, guías y orientaciones claras de las actividades de ejercitación práctica, de acuerdo con objetivos de aprendizajes esperados, procedimientos metodológicos y estrategia formativa.
- Desarrollar las actividades de ejercitación práctica de acuerdo con aprendizajes esperados, procedimientos metodológicos y estrategia formativa, definida en cada actividad.
- Socializar y concluir las actividades formativas, de acuerdo con aprendizajes esperados, procedimientos metodológicos y estrategia formativa, definida en cada actividad.

Evaluar el aprendizaje de los participantes para retroalimentar, reforzar y reconocer los logros. Lo anterior implica:

- Observar el desempeño de cada participante en las actividades de aprendizaje.
- Registrar el desempeño técnico y conductual de acuerdo con los aprendizajes esperados de las actividades.
- Informar las oportunidades de mejora del aprendizaje en cada caso, según resultados.

4 Ídem.

Estructura del trabajo

Competencias e indicadores

Las treinta actividades de aprendizaje que componen este manual se distribuyen en seis competencias. Para cada competencia se describen indicadores, los cuales facilitan la observación de la conducta y permiten –por su característica observable, medible y evaluable- orientar el diseño de las actividades de aprendizaje desarrolladas[5].

Cuadro resumen de actividades

Competencia	Definición	Indicadores de conducta[6]
MANEJO DE LAS EMOCIONES	Regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. (Mayer & Salovey, 1997)[7]	Conoce sus intereses, fortalezas, habilidades y áreas de mejora tanto en el ámbito personal como laboral.
		Conoce sus propias emociones y las circunstancias en las que las experimenta.
		Aplica principios de la inteligencia emocional para vincularse con los demás.
		Aplica principios de la inteligencia emocional para resolver situaciones problemáticas.
Actividades de aprendizaje para el desarrollo de la competencia.		
Actividad 1: El mapa de mis emociones. **Actividad 2:** Los estados emocionales. **Actividad 3:** Mis pensamientos y emociones. **Actividad 4:** Inteligencia emocional. **Actividad 5:** Presión laboral y estrés.		

5 Es importante indicar que la traducción de las competencias a actividades de aprendizaje no es un ejercicio lineal, sino que responde a un proceso creativo que -en otro contexto- pudiera dar como resultado el diseño de estas u otras actividades, dependiendo del manejo técnico, metodológico y conceptual de quien las desarrolle. Se espera que el conjunto de actividades de aprendizaje diseñadas para este manual pueda contribuir de manera significativa al desarrollo de todas las dimensiones de las competencias y servir como referencia para la elaboración de otras actividades de aprendizaje.

6 Elaboración propia.

7 Citado en Berrocal & Pacheco, 2005.

Competencia	Definición	Indicadores de conducta
COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ	Expresar verbal, no verbalmente y por escrito, diversos propósitos comunicacionales, de acuerdo con la situación y el contexto.	Se expresa verbalmente con diversos propósitos comunicacionales, utilizando un lenguaje coherente con el contexto.
		Se expresa por escrito con diversos propósitos comunicacionales, respetando reglas de ortografía, gramática y con un lenguaje coherente con el contexto.
		Se expresa no verbalmente, con movimientos, manejo del espacio, acento, tono y entonación de la voz, coherente con el objetivo comunicacional, el mensaje y el contexto.
Actividades de aprendizaje para el desarrollo de la competencia.		
Actividad 6: Las palabras tienen consecuencias. **Actividad 7:** No me tomaré nada personal. **Actividad 8:** ¿Se cumplió lo solicitado? **Actividad 9:** Lo que ocurrió y lo que haría. **Actividad 10:** ¿Te convencimos?		

Competencia	Definición	Indicadores de conducta
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar colaborativamente en tareas que se orientan al cumplimiento de objetivos comunes.	Respeta roles y funciones asignadas en el equipo.
		Solicita y ofrece colaboración para cumplir con los objetivos del equipo.
		Cumple con las tareas que le han sido asignadas en el equipo.
		Genera espacios de confianza y compromiso entre los integrantes del equipo.
Actividades de aprendizaje para el desarrollo de la competencia.		
Actividad 11: El resultado es mayor. **Actividad 12:** Mi colaboración. **Actividad 13:** Equipo anti-tornado. **Actividad 14:** Nuestras miradas. **Actividad 15:** Pensamientos diferentes.		

Competencia	Definición	Indicadores de conducta[8]
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Capacidad de representar un problema y re-estructurarlo, para su solución.	Reconoce la presencia de problemas e identifica posibles causas.
		Busca y selecciona información útil para la resolución de problemas.
		Implementa acciones para la resolución de problemas, y evalúa sus resultados.
Actividades de aprendizaje para el desarrollo de la competencia.		
Actividad 16: ¿Y cuál es el problema?		
Actividad 17: ¿Y cuál es la razón?		
Actividad 18: ¿Cuál de todas es la mejor?		
Actividad 19: ¿Cómo te ayudo?		
Actividad 20: Y, ¿cómo nos fue?		

Competencia	Definición	Indicadores de conducta
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Reconocer situaciones que requieren una conducta distinta y responder oportunamente con la conducta esperada.	Analiza y evalúa los propios esquemas mentales que operan sobre hechos, personas, situaciones, etc.
		Identifica nuevas conductas necesarias para responder a situaciones de cambio.
		Flexibiliza y adapta sus comportamientos de acuerdo con necesidades de su entorno.
Actividades de aprendizaje para el desarrollo de esta competencia		
Actividad 21: Obstáculos e impulsos.		
Actividad 22: Las tendencias con las que hemos flexibilizado.		
Actividad 23: Adaptándonos al entorno.		
Actividad 24: Estereotipos erróneos.		
Actividad 25: El cambio.		

8 Adaptación de SENCE, 2016.

Competencia	Definición	Indicadores de conducta
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Adapta o genera soluciones y servicios nuevos, anticipándose a los requerimientos de grupos específicos o de la sociedad en general.	Explora su potencial creativo para obtener mayor provecho en las distintas dimensiones de la vida.
		Descubre oportunidades para la innovación y de este modo producir mejoras que impliquen mayor eficiencia en sus actividades.
		Concreta las ideas innovadoras que surgen como producto del proceso creativo y del descubrimiento de oportunidades.
Actividades de aprendizaje		
Actividad 26: Yo Soy. **Actividad 27:** De la idea a la innovación. **Actividad 28:** Nuestras miradas, una nueva idea. **Actividad 29:** Presentando nuestra idea. **Actividad 30:** Esta es nuestra propuesta.		

Estructura de las actividades de aprendizaje

Cada una de las actividades desarrolladas cuenta con los siguientes elementos, los cuáles pretenden constituir una guía para el facilitador. Cualquier modificación o ajuste que el facilitador haga de las actividades, debe considerar que el ajuste realizado mantenga su relación con los aprendizajes esperados propuestos y con los otros elementos de la actividad.

- **Datos de identificación:** Identifica la competencia a la que pertenece la actividad.
- **Aprendizajes esperados:** Mediante el uso de un recuadro, se señala el componente cognitivo del aprendizaje esperado, luego la habilidad que el participante debe lograr desarrollar y, finalmente, la actitud que se espera incorpore a través de la actividad.
- **Materiales y duración de la actividad:** Especifica los materiales que el facilitador tendrá que preparar y presentar al momento de realizar la actividad, y su duración estimada.
- **Descripción de la actividad:** Especifica de manera breve el sentido de la actividad.
- **Preparación:** Detalla qué debe hacer el facilitador antes de iniciar la actividad. Generalmente se refiere a la preparación del material de trabajo.
- **Motivación:** Corresponde al primer momento de la actividad y sugiere ideas acerca de cómo atraer la atención de los participantes. Se describen historias, cuentos, preguntas, fábulas, etc. El facilitador puede usar estas sugerencias u otras formas de iniciar la actividad, procurando que el recurso seleccionado no tome más de 15 minutos y sea pertinente al tema.
- **Desarrollo:** Esta sección enumera instrucciones, con un razonable nivel de detalle, que permiten que la actividad sea correctamente ejecutada. Cada explicación pretende constituirse en una guía para el facilitador, sin embargo, éste debe permitirse toda la libertad que requiera para hacer adaptaciones y cambios que mejoren la actividad, en función de las características del grupo de participantes.
- **Puesta en común:** Esta sección entrega orientaciones para compartir los resultados de la actividad y estimular la reflexión al interior del grupo.
- **Conclusión:** En esta sección se entregan premisas conceptuales que deben ayudar a cerrar el ciclo de aprendizaje en cada actividad.
- **Material didáctico:** Se anexan los instrumentos que deben ser utilizados por el facilitador y/o los participantes en el desarrollo de cada actividad.

ACTIVIDADES
DE APRENDIZAJE

COMPETENCIA:

Manejo de las emociones

Actividad 1: El mapa de mis emociones

Área de competencia
MANEJO DE EMOCIONES

Duración: **90 min.**

Indicador: Conoce las propias emociones y las circunstancias de las experiencias.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Conocer las principales emociones que las personas pueden experimentar y los sentimientos asociados.
- Manejar las emociones en diversos contextos, equilibrando la razón con los sentimientos.
- Valorar la importancia de nuestras emociones y del manejo que se haga de éstas.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico, "Mapa de mis emociones", por participante.
- 1 set de 6 lápices o destacadores, de diferentes colores, por participante.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

A partir de un grupo de emociones, los participantes recordarán situaciones que han experimentado y los sentimientos asociados a éstas, elaborando un mapa de sus emociones para luego reflexionar sobre ellas.

PREPARACIÓN

- Prepare las copias del material didáctico "Mapa de mis emociones", por participante.
- Prepare las copias del material didáctico "Mapa de mis emociones", por equipo.

MOTIVACIÓN

¿Alguna vez ha golpeado la mesa al comprobar que algo no ha salido como lo esperaba?; ¿ha visto a un padre llorar al ver como su hija recibe su título profesional?; ¿ha terminado usted con los ojos llorosos al final de una película?

En todas estas situaciones se está en presencia de alguna emoción y la expresión de ésta: en este caso, ira, alegría, tristeza. Incentive a 3 a 4 participantes para que comenten situaciones de la vida cotidiana y las emociones que acompañan dichas situaciones.

DESARROLLO

1. Entregue a cada participante el material didáctico "Mapa de mis emociones" junto a seis lápices de diferentes colores, (destacadores), uno por cada una de las emociones del mapa.
2. Solicite a los participantes que individualmente sombreen con un color, la emoción que elijan, y que a continuación sombreen con ese mismo color, tres sentimientos que mayormente correspondan a cómo se sienten cuando experimentan esa emoción. Por ejemplo: "cuando yo siento afecto/amistad por otro, me siento contento"; sombree la palabra "contento" con el mismo color que ha marcado en la primera columna, la palabra "afecto/amistad".
3. Señale que sucesivamente vayan tomando otra emoción, otro color y hagan lo mismo que con la anterior. Así con cada una de las emociones.
4. Destaque que, como probablemente habrá sentimientos que experimenten en relación con distintas emociones, hay casilleros en blanco en la cuarta columna, para que cada uno escriba en ellas las que estén ya sombreados de otro color y que también se correspondan con esta otra emoción. Por ejemplo, "satisfecho" puede corresponder, por ejemplo, a afecto/amistad, alegría, y también a orgullo, u otra emoción.
5. Indique que cuando terminen van a poder visualizar un "Mapa emocional". Por ello, a continuación, invítelos a que revisen su "mapa de las emociones" y reflexionen:
   - ¿Cuál de estas emociones experimentan de manera más frecuente?
   - ¿Hay alguna (s) emoción (es) que les resulte difícil de sentir y/o expresar?
   - ¿Qué estrategias aplican para controlar esas emociones?
6. Forme equipos de trabajo con 4 a 5 participantes cada uno y escriba en pizarra o papelógrafo, las tres preguntas anteriores.
7. Otorgue 15 minutos para que intercambien información sobre esas tres preguntas que ya han reflexionado en forma individual y lleguen a un consenso acerca de estas respuestas.

PUESTA EN COMÚN

Cada equipo presentará la conclusión a la cual llegaron en la reflexión grupal, y en conjunto con el facilitador evaluarán las respuestas del grupo total frente a las dos preguntas: ¿Se aprecia una tendencia en cada una de ellas? ¿Podría ser un rasgo cultural de nuestra idiosincrasia, o de género, el tener mayor o menor facilidad o dificultad para experimentarlas?

CONCLUSIÓN

El facilitador, a partir de las intervenciones de los participantes, concluirá que conocer nuestras emociones nos permite entendernos mejor y comprender muchas de nuestras conductas y manejarlas, ya sea en contextos personales y laborales.

Material didáctico actividad 1: "El mapa de mis emociones"

"Mapa de mis emociones"

¿Cómo estoy en el conocimiento de mis emociones? ¿Qué siento frente a cada una de éstas cuando las logro percibir? Realiza una autoevaluación, según las instrucciones recibidas del facilitador.

AFECTO/AMISTAD	CONTENTO	PRIVILEGIADO	
	PROTECTOR	RELAJADO	
	CARIÑOSO	SERENO	
	CONFIADO	COMPRENDIDO	
	ACOGEDOR	AGRADECIDO	
ALEGRÍA/PLACER	ENTUSIASMADO	CONTENTO	
	CREATIVO	FASCINADO	
	ENERGIZADO	ENCANTADO	
	ANIMADO	DIVERTIDO	
	AMISTOSO	LÚDICO	
ORGULLO/ SATISFACCIÓN	CONFIADO	DIGNO	
	SATISFECHO	SEGURO	
	ESPERANZADO	INFLUYENTE	
	APRECIADO	VALIOSO	
	PODEROSO	VALORADO	

TRISTEZA/DOLOR	CULPABLE	VACÍO	
	DEPRIMIDO	DESGRACIADO	
	SOLO, SOLITARIO	RECHAZADO	
	ABURRIDO	PENA	
	DESILUSIONADO	APÁTICO	
RABIA/IRA	MOLESTO	OFENDIDO	
	HOSTIL	IRASCIBLE	
	ENFADADO	FUSTRADO	
	AMARGURA	FURIOSO	
	ODIO	IRRITACIÓN	
MIEDO/TEMOR	RECHAZADO	INSEGURO	
	CONFUSO	DESANIMADO	
	ABANDONADO	INSIGNIFICANTE	
	SOMETIDO	DÉBIL	
	ANSIOSO	AMENAZADO	

Actividad 2: Los estados emocionales

Área de competencia
MANEJO DE EMOCIONES

Duración: **90 min.**

Indicador: Conoce las propias emociones y las circunstancias de las experiencias.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer el concepto de "estados emocionales" y su relación con las emociones y sentimientos, manteniendo equilibrio emocional ante circunstancias en el trabajo.
- Interpretar a partir de una sencilla prueba, su estado emocional actual y las emociones que lo configuran.
- Disponerse a superar estados emocionales negativos y transformarlos en positivos.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Test ¿En qué parte del árbol estás?", por participante.
- 1 copia del material didáctico "Resultados del Test ¿En qué parte del árbol estás?", por participante.
- 1 copia del material didáctico "Inventario grupal de estados emocionales y sus emociones", por equipo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que el participante entienda, a través de una sencilla y conocida prueba, su estado emocional actual y, además, sepa hacia dónde quiere llegar, es decir, cuál es su futuro emocionalmente hablando y las acciones que impulsará para lograr este futuro.

Pip Wilson es un reconocido psicólogo británico que ha elaborado una sencilla prueba de estados emocionales, para descubrir cuál es el **estado emocional de las personas.** Esta prueba se titula "¿En qué parte del árbol estás?" (Wilson, s/f). Esta prueba de estados emocionales se realiza en base a *blobs*, que son pequeñas figuras que representan el cuerpo humano de forma que todos pueden reconocerse aquí.[9]

Se trabajará de manera individual y luego en equipos de cuatro a cinco personas.

PREPARACIÓN

- Prepare las copias del material didáctico “Test ¿En qué parte del árbol estás?”, por participante.
- Prepare las copias del material didáctico “Resultados del Test ¿En qué parte del árbol estás”, por participante.
- Prepare las copias del material didáctico “Inventario grupal de estados emocionales y sus emociones”, por equipo.

MOTIVACIÓN

¿Conoce usted el “síndrome del domingo por la tarde”? ¿qué emociones experimenta al tomar conciencia de que el domingo terminó o que las vacaciones han llegado a su fin y debe ir a trabajar o a estudiar al día siguiente?

Bueno, son pocas las personas que se eximen de sufrir este síndrome que se caracteriza por una serie de estados emocionales negativos, sin embargo, con algo de esfuerzo es posible transformar estas emociones negativas en positivas, y enfrentar asi, la vida de manera más saludable. Por ejemplo, al acercarse el fin de nuestras vacaciones, identificar aquello que nos hará feliz en el trabajo o en los estudios, como puede ser el reencuentro con nuestros amigos, compañeros de trabajo,etc., podría facilitar el proceso de reincorporación y anular así la negatividad y ansiedad.

DESARROLLO

1. Entregue a cada participante el material didáctico “Test ¿En qué parte del árbol estás?”.
2. Otorgue unos pocos minutos para que los participantes respondan individualmente **las dos preguntas solicitadas inicialmente.**
3. Luego de lo anterior, entregue a cada participante el material didáctico “Resultados del Test ¿En qué parte del árbol estás?”, donde encontrarán una breve descripción.
4. Señáleles que a continuación, conociendo esa breve descripción, respondan la pregunta sobre las emociones que son más frecuentes en la ubicación en que se encuentran.
5. Forme equipos de trabajo con 4 a 5 participantes cada uno, cada participante debe asignarse una letra (A, B, C, etc.) para identificarse, y entregue el material didáctico “Inventario grupal de estados emocionales”. Otorgue 30 minutos para que intercambien información y completen el inventario, además de dar respuesta a las tres preguntas finales.

PUESTA EN COMÚN

Cada equipo presentará el resultado del Inventario grupal de estados emocionales y las respuestas a las tres preguntas que han debido analizar y reflexionar en función del resultado de este inventario.

CONCLUSIÓN

El facilitador, a partir de las intervenciones de los participantes, concluirá que, en muchos casos, puede ser difícil identificar la causa específica de un estado emocional. Por ejemplo, es posible sentirse triste durante varios días sin ninguna razón aparente o identificable, en cuyo caso hay que buscar la causa y realizar acciones para superar este estado de tristeza dado que, a medida que transcurre el tiempo van instalándose y es más difícil modificar la emoción.

Material didáctico actividad 2: "Los estados emocionales"

"Test ¿En qué parte del árbol estás?"

Gracias a este sencillo test de estados emocionales llamado "¿En qué parte del árbol estás?" cuyo autor es Pop Wilson, podrás entender tu estado emocional actual, y además saber hacia dónde quieres llegar, es decir, cuál es tu futuro emocionalmente hablando. Es muy sencillo, solo tienes que observar la imagen del árbol que está a continuación e identificarte con alguno de estos *blobs*, solo con uno, para lo cual debes responder **dos preguntas**:

¿Cuál de estas figuras eres?	N°
¿En qué parte del árbol estás?	

Identifica rápidamente con cuál te sientes más identificado.

“Resultados del Test ¿En qué parte del árbol estás?”

- **Estado Emocional 1, 3, 6 ó 7:** Si te encuentras en alguna de estas posiciones significa que eres una persona motivada, que no tiene miedos y que no ve obstáculos en su camino, todos los problemas son vistos como oportunidades para ti.
- **Estado Emocional 2, 11, 12 ó 19:** Eres una persona sociable y es común que ayudes a tus amigos o compañeros, estas posiciones son las ideales para tu estado emocional.
- **Estado Emocional 4:** Si elegiste esta posición significa que eres una persona estable, que tiene metas, pero que prefiere la tranquilidad y no le gusta enfrentar muchas dificultades ni retos.
- **Estado Emocional 5:** Si has elegido este número la foto lo describe todo, lo más probable es que estés agotado, débil, con pocas fuerzas y motivaciones, pero no te preocupes, siempre puedes llegar más arriba del árbol.
- **Estado Emocional 8:** Es común que te pierdas en ti mismo, en tu propio mundo. Te sientes muy bien contigo mismo y disfrutas meditar acerca de tus propias cosas en tu mundo interior.
- **Estado Emocional 9:** Esta elección significa que eres una persona alegre que ama mucho pasarla bien y divertirse.
- **Estado Emocional 10 ó 15:** Estás en una posición neutra, te sientes cómodo con tu entorno y te adaptas normalmente a tu vida.
- **Estado Emocional 13 ó 21:** Si tu elección fue una de estas posiciones lo más probable es que seas una persona que tiene miedo de involucrarse mucho con la gente, tienes muchos conflictos internos y sueles ser una persona cerrada.
- **Estado Emocional 14**: Si tienes esta elección lo más seguro es que estés atravesando una crisis emocional, y estás cayendo en tu propio abismo de emociones.
- **Estado Emocional 16:** Esta elección significa que eres una persona que se siente cansada, tienes muchas responsabilidades sobre ti. En este caso tienes al número 17 sobre ti, eso significa que tienes el apoyo de alguien.
- **Estado Emocional 17:** Eres una persona rodeada de atención y que apoya a sus semejantes, sabes ser un amigo.
- **Estado Emocional 18:** En este caso tienes tus prioridades bien equilibradas, estás rodeado de personas que se preocupan por ti, pero prefieres sentirte seguro con lo que tienes a apostar por algo más.
- **Estado Emocional 20:** Este número significa que eres una persona con alta autoestima, eres un líder natural pero también puedes ser un poco egocéntrico.

¿Qué emociones (de las 6 trabajadas anteriormente) son más frecuentes en la ubicación en la que te encuentras? **Escríbelas a continuación.**

“Inventario grupal de estados emocionales y sus emociones”

En la columna “letra del participante”, cada participante debe colocar la suya, frente al número del Estado Emocional con que se ha identificado. Esto permitirá realizar el análisis solicitado para responder a las tres preguntas finales. Habrá números de estados emocionales que tengan una, o más de una letra asociada y otros que no tendrán ninguna, según hayan sido las opciones de los miembros de cada equipo.

Número del estado emocional identificado	Letra del participante	Emociones asociadas (Colocar un ✓ donde corresponda)	
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/ PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/ PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA /PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR

Número del estado emocional identificado	Letra del participante	Emociones asociadas (Colocar un ✓ donde corresponda)	
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/ PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/ PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/ PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA /PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA/PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR
		AFECTO/AMISTAD ALEGRIA /PLACER ORGULLO/SATISFACCIÓN	TRISTEZA/DOLOR RABIA/IRA MIEDO/TEMOR

¿Hubo estados emocionales que se repitieron con mayor frecuencia? Comenten si hubo dispersión.

¿Cuáles se repitieron?

¿En estos casos, las emociones asociadas son las mismas o diferentes?

Actividad 3: Mis pensamientos y emociones

Área de competencia
MANEJO DE EMOCIONES

Duración: **90 min.**

Indicador: Conoce las propias emociones y circunstancias en las que se experimentan.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer la relación existente entre los pensamientos surgidos frente a determinados hechos, las emociones que surgen y la conducta con que se expresan.
- Transformar los pensamientos negativos en pensamientos positivos y constructivos, manteniendo el equilibrio emocional ante las circunstancias en el trabajo.
- Disponerse a superar pensamientos negativos y transformarlos en positivos.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Mis pensamientos y emociones", por participante.
- 1 set de 5 tarjetas "Consecuencias positivas", por equipo.
- 1 set de 5 tarjetas "Consecuencias negativas", por equipo.
- Una pancarta **hechos.**
- Una pancarta **pensamientos.**
- Una pancarta **emociones.**
- Una pancarta **conductas.**

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que el participante comprenda, por medio del recuerdo de hechos del pasado, qué le ha ocurrido, qué pensamientos han desencadenado estos hechos, qué emociones y qué conductas o manifestaciones físicas ha tenido consecuencia de ellos.

A través de esta comprensión, se espera que prepare su mente para manejar sus emociones, modificando sus pensamientos. Se trabajará de manera individual y luego un trabajo grupal de representación de hechos que provocan emociones positivas y negativas a partir de los pensamientos asociados.

PREPARACIÓN

- Prepare las copias del material didáctico “Mis pensamientos y emociones”, por participante.
- Elabore en cartulina 5 tarjetas “Consecuencias Positivas” y 5 tarjetas “Consecuencias Negativas”, del tamaño aproximado a una carta de naipe tradicional.
- Elabore en cartón, un letrero a modo de pancarta, sostenido por una varilla o tabla, aproximadamente del doble del tamaño que se encuentra en el material didáctico: Hechos, Pensamientos, Emociones, Conductas. Aquí es muy importante el tamaño de la letra para que todo el público de la sala pueda visualizarlo.

MOTIVACIÓN

¿Le ha pasado o ha sabido de alguien a quien le han rechazado la licencia de conducir **(hecho)**, y que ha pensado **(pensamiento)** que “son injustos”, “no saben hacer un buen examen”, “no toman en cuenta el comportamiento que he tenido” y se ha enojado, ha sentido ira y frustración **(emociones)**, y termina emitiendo juicios violentos de manera verbal y cerrando violentamente la puerta de salida **(conductas)**?

También puede ocurrir **el hecho** que su jefe lo reconoce por un muy buen trabajo realizado, usted **piensa** “qué bueno que se reconozca y valore mi trabajo, así da gusto estar en este lugar”, y surgen **emociones** como alegría, satisfacción, orgullo, y luego **conductas**, en este caso positivas, como un mejor desempeño en el futuro.

Anime a 2 a 3 participantes para que cuenten una situación experimentada por ellos, siguiendo el esquema: **Hecho-Pensamientos-Emociones-Conductas**. Escriba este esquema en la pizarra o papelógrafo y debajo de cada palabra la secuencia que las personas narran.

DESARROLLO

1. Entregue a cada participante el material didáctico “Mis pensamientos y emociones”.
2. Otorgue 15 minutos para que los participantes realicen individualmente el trabajo solicitado.
3. Forme equipos de trabajo con 3 participantes cada uno, (si se supone un curso de 30 participantes, habrá 10 equipos de trabajo), y entregue a cada equipo una tarjeta “consecuencias positivas” o “consecuencias negativas”, manteniendo un equilibrio de estas según el número de equipos que haya formado.
4. Explique que 2 de los participantes de cada equipo realizará una **representación** teatral de hechos con consecuencias positivas o negativas, según la tarjeta recibida, de un **hecho** seleccionado de la información en la etapa anterior de esta actividad. (Las consecuencias negativas no deben ser conductas con violencia física para este ejercicio, aun cuando en la vida real se den de esta forma).

5. Explique que el tercer participante tendrá el rol de indicarle al público, durante la representación, las partes del esquema a medida que se van representando: "hecho", "pensamientos", "emociones", "conducta" con los carteles o pancartas del material didáctico que reciba.
6. Entregue al participante 3, los carteles o pancartas de las partes del esquema" hecho, pensamientos, emociones, conducta".
7. Otorgue 30 minutos para que cada equipo prepare su breve representación. De inicio a las representaciones.

PUESTA EN COMÚN

Establezca máximo 5 minutos para cada una de las representaciones. Corrija y/o entregue retroalimentación al término de cada una de estas.

Formule las dos siguientes preguntas, para destacar que analizar los pensamientos que tuvo frente a cada hecho le permitirá a cada uno conocer qué gatilla sus propias emociones.

- En los casos negativos ¿sus pensamientos fueron reales o exagerados? ¿Por qué?
- ¿Podría establecer la relación existente entre sus pensamientos y sus conductas?

CONCLUSIÓN

El facilitador, a partir de las intervenciones de los participantes, concluirá que reaccionar con conductas adecuadas frente a un hecho que nos ha provocado emociones negativas, es una estrategia importante para manejar nuestras emociones.

Material didáctico actividad 3: "Mis pensamientos y emociones"

"Mis pensamientos y emociones"

1. Piense en dos situaciones personales o laborales que han tenido consecuencias negativas en su vida y/o en el trabajo. Complete los siguientes cuadros.

HECHOS	PENSAMIENTOS	EMOCIONES
		CONDUCTAS

HECHOS	PENSAMIENTOS	EMOCIONES
		CONDUCTAS

2. Piense en dos situaciones personales o laborales que han tenido consecuencias positivas en su vida y/o en el trabajo. Complete los siguientes cuadros.

HECHOS	PENSAMIENTOS	EMOCIONES
		CONDUCTAS

HECHOS	PENSAMIENTOS	EMOCIONES
		CONDUCTAS

“Consecuencias Positivas y Negativas”

Para un curso de 30 personas se recomienda formar **10 equipos** de tres participantes, como está señalado en el ítem desarrollo de la actividad, entonces producir **cinco de cada una de estas tarjetas**, para mantener el equilibrio entre lo positivo y lo negativo a representar. Dado que las representaciones son sucesivas, estas pancartas sirven para todas, por ello, producir sólo una de cada una de las siguientes.

CONSECUENCIAS POSITIVAS

CONSECUENCIAS NEGATIVAS

HECHO

PENSAMIENTOS

EMOCIONES

CONDUCTA

Actividad 4: Inteligencia emocional

Área de competencia
MANEJO DE EMOCIONES

Duración: **90 min.**

Indicador: Aplica la inteligencia emocional para vincularse con los demás, a partir del conocimiento y dominio de las propias emociones y las de los otros, para mantener el equilibrio emocional en las interacciones interpersonales.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer las competencias que componen la inteligencia emocional para el conocimiento y comprensión de las emociones propias, así como también las de los otros y su grado de desarrollo.
- Autoevaluar las competencias asociadas a la inteligencia emocional para trabajar de manera personal, aquellas que se encuentran más débiles.
- Valorar y respetar las emociones propias y las de los otros.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Autoevaluación de la Inteligencia Emocional", por participante.
- 1 copia del material didáctico "Puntuación de la Autoevaluación de la Inteligencia Emocional", por participante.
- 1 copia del material didáctico "Registro del trabajo grupal", por equipo.
- 1 tarjeta con la definición de una competencia o componente de la Inteligencia Emocional (IE) y de las preguntas de la autoevaluación asociadas a ésta, por equipo de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que el participante haga una autoevaluación de su inteligencia emocional auto aplicándose el **Test de Inteligencia Emocional de Emily Sterrett**[10], centrado en la inteligencia emocional y su desarrollo.

El test comprende seis competencias de la Inteligencia Emocional con cinco preguntas cada una: autoconsciencia, autoconfianza, autocontrol, motivación, empatía y experiencia social. Cada pregunta deberá responderse con una puntuación que debe variar entre 5 y 1, s**iendo 5 "Prácticamente siempre" y 1 "Prácticamente nunca".**

A través de esta aplicación, se espera que el participante identifique áreas por desarrollar y aspectos específicos identificados a través de las puntuaciones obtenidas.

PREPARACIÓN

- Prepare las copias del material didáctico "Autoevaluación de la Inteligencia Emocional", por participante.
- Prepare las copias del material didáctico "Puntuación Autoevaluación de la Inteligencia Emocional", por participante.
- Prepare las copias del material didáctico "Registro trabajo grupal", por equipo.
- Prepare las seis tarjetas con la definición breve de cada competencia que evalúa el test y las afirmaciones o preguntas atingentes a cada una.

MOTIVACIÓN

¿Por qué algunas personas tienen más facilidad para relacionarse con los demás? ¿Por qué otros son más capaces de enfrentar contratiempos o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente? ¿Por qué algunas personas no logran conectarse con los otros y "estallan" emocionalmente de manera frecuente con gritos, tensiones y hasta terminan enfermando?

Bueno, la respuesta es simple: los primeros tienen un buen desarrollo de su inteligencia emocional y a otros les falta desarrollar esta capacidad.

Pregunte a los participantes ¿de qué lado de la vereda de la inteligencia emocional piensan ellos que están? Anime a 3 ó 4 participantes para que entreguen brevemente su opinión.

DESARROLLO

Trabajo Individual

1. Entregue a cada participante el material didáctico: "Autoevaluación de la Inteligencia Emocional".
2. Otorgue 15 minutos para que los participantes realicen individualmente su autoevaluación.
3. Entregue a cada participante el material didáctico: "Puntuación Autoevaluación de la Inteligencia Emocional".
4. Otorgue 20 minutos para que los participantes traspasen las puntuaciones.

Trabajo Grupal

5. Forme 6 equipos de trabajo y entregue a cada uno, una tarjeta con la definición de una determinada competencia o componente de la IE, además de una copia del material didáctico "Registro de trabajo grupal".
6. Explique que en cada equipo deben revisar la definición de esa competencia y analizar sus resultados, contrastando el resultado total obtenido por cada participante en esa determinada competencia y registrarlos en el material didáctico "Registro del trabajo grupal", obteniendo el promedio de cada equipo de trabajo en la competencia que les correspondió analizar.

PUESTA EN COMÚN

Establezca máximo 3 minutos para que cada equipo presente su experiencia de trabajo y la hoja de registro de la competencia que analizaron con el puntaje promedio asignado por equipo. De este modo, se analizarán las 6 competencias y sus puntajes promedios, conservando la confidencialidad de los resultados individuales frente al grupo total. Si hay participantes que quieran compartir sus resultados, ceda la oportunidad de hacerlo.

Luego, pida a los participantes que, con su test en la mano, escuchen **la exposición que usted irá realizando** de la interpretación de los resultados que está en el material didáctico "Interpretación de resultados".

CONCLUSIÓN

El facilitador, a partir de las intervenciones de los participantes, concluirá que, la inteligencia emocional se puede mejorar trabajando de manera personal aquellos componentes o competencias que cada uno ha descubierto como más débiles tanto en la inteligencia emocional personal como en la inteligencia emocional social.

Refuerce la posibilidad de mejoramiento, recordando que todas aquellas preguntas **cuya puntuación es menor de 3**, son una buena guía para hacer cambios conductuales. Hay que recordar que estas deben convertirse en metas específicas, que ayudarán a crecer y mejorar cada competencia de la IE.

Material didáctico actividad 4: "Inteligencia Emocional"

"Autoevaluación de la Inteligencia Emocional"

Asigne una puntuación que represente su respuesta frente a cada enunciado.

Enunciados	Prácticamente nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Prácticamente Siempre
	1	2	3	4	5
1. Tengo consciencia de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.					
2. Admito de buena gana mis errores y me disculpo.					
3. No me aferro a los problemas, enojos o heridas del pasado y soy capaz de dejarlos atrás para avanzar.					
4. Normalmente tengo una idea exacta acerca de cómo me percibe la otra persona durante una interacción específica.					
5. Hay varias cosas importantes en mi vida que me entusiasman y lo demuestro.					
6. Tengo facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tengo que hacerlo.					
7. Me tomo un descanso o utilizo otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando noto que está decayendo.					
8. No me cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.					
9. Me abro a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.					
10. Puedo participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que me envía.					
11. Normalmente, otros se sienten inspirados y animados después de hablar conmigo.					
12. No tengo ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.					
13. Cada día dedico algo de tiempo a la reflexión.					
14. Yo tomo la iniciativa y sigo adelante con las tareas que es necesario hacer.					

Enunciados	Prácticamente nunca	Casi nunca	En ocasiones	Casi siempre	Prácticamente Siempre
	1	2	3	4	5
15. Me abstengo de formarme una opinión sobre los temas y de expresar esa opinión hasta que no conozco todos los hechos.					
16. Cuento con varias personas a las que puedo recurrir y pedir su ayuda cuando lo necesito.					
17. Intento encontrar el lado positivo de cualquier situación.					
18. Soy capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.					
19. Normalmente soy capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento determinado.					
20. Por lo general me siento cómodo en las situaciones nuevas.					
21. No escondo mi rabia, pero tampoco me descargo con otros.					
22. Puedo demostrar empatía e involucrar mis emociones con los de la otra persona en una interacción social.					
23. Soy capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.					
24. Los demás me respetan y les caigo bien, incluso cuando no están de acuerdo conmigo.					
25. Tengo muy claro cuáles son mis propias metas y valores.					
26. Expreso mis puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar a los otros.					
27. Puedo controlar mis estados de ánimo y muy raras veces llevo las emociones negativas al trabajo (o del trabajo a la casa).					
28. Centro toda mi atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.					
29. Creo que lo que hago cada día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.					
30. Puedo persuadir eficazmente a otros para que adopten mi punto de vista, sin coerciones o presiones.					

"Puntuación Autoevaluación de la Inteligencia Emocional"

Traspase las puntuaciones que asignó a cada enunciado del test en los casillero en blanco de las tablas que siguen a continuación. Por ejemplo, si al enunciado 1 usted le asignó un 5 (prácticamente siempre), coloque al lado del enunciado 1 de la tabla correspondiente, un 5 y así sucesivamente hasta completar las seis tablas.

A continuación, sume las puntuaciones de cada competencia para obtener el total de ese factor específico de la Inteligencia Emocional.

Autoconciencia

ENUNCIADO	PUNTAJE
1	
7	
13	
19	
25	
TOTAL	

Empatía

ENUNCIADO	PUNTAJE
4	
10	
16	
22	
28	
TOTAL	

Autoconfianza

ENUNCIADO	PUNTAJE
2	
8	
14	
20	
26	
TOTAL	

Motivación

ENUNCIADO	PUNTAJE
5	
11	
17	
23	
29	
TOTAL	

Autocontrol

ENUNCIADO	PUNTAJE
3	
9	
15	
21	
27	
TOTAL	

Experiencia Social

ENUNCIADO	PUNTAJE
6	
12	
18	
24	
30	
TOTAL	

“Interpretación de resultados”

- Para cada competencia, suma el puntaje de todos los enunciados de modo de obtener un puntaje específico total de cada competencia clave de la Inteligencia Emocional.
- La puntuación en cada una de las seis competencias será entre 5 y 25.
- Si el resultado está entre 20 y 25, significa que esa área de tu vida está controlada y funciona de una manera sana y óptima.
- Si en cambio el resultado es inferior a 20 significa que nos encontramos en un área que debemos trabajar y mejorar en nuestras vidas.
- Todas aquellas competencias que en su total se encuentren con una puntuación entre 5 y 10, son aquellas a las que le debes prestar atención de manera inmediata, ya que en ella radican tus mayores debilidades y, por lo tanto, son las que te generan más inconvenientes.
- Por último, debes tomar nota de todos los enunciados de todas las competencias cuya puntuación es menor de 3. Estas deben convertirse en tus metas específicas, que te ayudarán a crecer y mejorar cada competencia de tu IE. El 3 es una puntuación promedio, pero las personas con inteligencia emocional están por encima de la media. En consecuencia, debes convertir ese factor de mejora, en una meta específica.

"Registro del trabajo grupal"

Nombre de la competencia trabajada (está en la tarjeta recibida)

La puntuación total en cada competencia podrá ser entre 5 y 25.

Participante	Puntuación dada a esta competencia
Participante 1	
Participante 2	
Participante 3	
Participante 4	
Participante 5	
Participante 6	
Promedio grupo	

Nota: si hay más participantes, agregue filas.

“Tarjetas para el trabajo grupal”

Nota para el facilitador: Si el grupo es muy grande y debe formar más de 6 equipos, que estos no excedan de 4 a 5 participantes cada uno, repita alguna (s) tarjeta (s).

Autoconciencia

Es un componente o competencia de la IE en la relación con uno mismo.

Es la habilidad para **conocer y comprender los propios estados emocionales positivos y negativos,** sentimientos, rasgos, así como el efecto que estos producen en las demás personas.

Se refleja en las siguientes preguntas del test:

1. Tengo consciencia de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción “visceral” emocional.
7. Me tomo un descanso o utilizo otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando noto que está decayendo.
13. Cada día dedico algo de tiempo a la reflexión.
19. Normalmente soy capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento determinado.
25. Tengo muy claro cuáles son mis propias metas y valores.

Autoconfianza

Es un componente o competencia de la IE en la relación con uno mismo.

Es el convencimiento del propio valor y de que uno es capaz de lograr un objetivo, realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver dificultades. Incluye mostrar confianza en las propias capacidades (por ejemplo, ante nuevas dificultades), decisiones y opiniones.

Se refleja en las siguientes preguntas del test:

2. Admito de buena gana mis errores y me disculpo.
8. No me cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.
14. Yo tomo la iniciativa y sigo adelante con las tareas que es necesario hacer.
20. Por lo general me siento cómodo en las situaciones nuevas.
26. Expreso mis puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar a los otros.

Autocontrol

Es un componente o competencia de la IE en la relación con uno mismo.

Es la habilidad para manejar, controlar y redireccionar o modificar impulsos y estados emocionales con el fin de que se adecuen al contexto en que se de la situación.

Se refleja en las siguientes preguntas del test:

3. No me aferro a los problemas, enojos o heridas del pasado y soy capaz de dejarlos atrás para avanzar.
9. Me abro a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.
15. Me abstengo de formarme una opinión sobre los temas y de expresar esa opinión hasta que no conozco todos los hechos.
21. No escondo mi rabia, pero tampoco me descargo con otros.
27. Puedo controlar mis estados de ánimo y muy raras veces llevo las emociones negativas al trabajo. (o a la casa).

Motivación

Es un componente o competencia de la IE en la relación con uno mismo, aunque también puede aplicarse en la relación con otros.

Motivación implica desarrollar las competencias de **actitud positiva** para revertir una situación que es negativa o adversa. Implica **utilizar y potenciar nuestros recursos personales del sistema emocional**, nuestra energía, para conseguir una meta que nos resulte satisfactoria y que nos proporcione algo gratificante de lo cual podamos sentirnos orgullosos. Quien es capaz de auto motivarse también es capaz de motivar a otros.

Se refleja en las siguientes preguntas del test:

5. Hay varias cosas importantes en mi vida que me entusiasman y lo demuestro.
11. Normalmente, otros se sienten inspirados y animados después de hablar conmigo.
17. Intento encontrar el lado positivo de cualquier situación.
23. Soy capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.
29. Creo que lo que hago cada día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.

Experiencia Social

Es un componente o competencia de la IE en la relación con otros.

Se refiere al dominio de estrategias y formas de relacionarse de manera **afectiva y efectiva** con los otros, **intentando sentir, entender regular y modificar los estados emocionales** de ellos, para conducirlos hacia resultados positivos.

Se refleja en las siguientes preguntas del test:

6. Tengo facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas, cuando tengo que hacerlo.
12. No tengo ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.
18. Soy capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera proactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.
24. Los demás me respetan y les caigo bien, incluso cuando no están de acuerdo conmigo.
30. Puedo persuadir eficazmente a otros para que adopten mi punto de vista, sin coerciones o presiones.

Empatía

Es un componente o competencia de la IE en la relación con otros.

Es la habilidad para **reconocer y comprender las emociones de los demás,** unida a la apertura para apoyar y satisfacer las inquietudes de quienes le rodean. Es "ponerse en los zapatos del otro".

Se refleja en las siguientes preguntas del test:

4. Normalmente tengo una idea exacta acerca de cómo me percibe la otra persona durante una interacción específica.
10. Puedo participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que me envía.
16. Cuento con varias personas a las que puedo recurrir y pedir su ayuda cuando lo necesito.
22. Puedo demostrar empatía e involucrar mis emociones con los de la otra persona en una interacción.
28. Centro toda mi atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.

Actividad 5: Presión laboral y estrés

Área de competencia
MANEJO DE EMOCIONES

Duración: **90 min.**

Indicador Tolera la presión laboral sin desequilibrarse emocionalmente.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Conocer los síntomas de estrés que experimenta al sentir presión laboral de diverso tipo, cuando las condiciones laborales presentan un alto nivel de exigencia.
- Aplicar técnicas simples de manejo del estrés que permiten tolerar la presión laboral manteniendo el equilibrio emocional.
- Generar alerta personal frente al surgimiento de síntomas de estrés, ocasionados por presión laboral, y así aplicar técnicas simples de manejo.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Si usted fuera ..." Primera parte, para la mitad del curso, más una copia por equipo.
- 1 copia del material didáctico "Si usted fuera ..." Segunda parte, para la otra mitad del curso, más una copia por equipo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

A partir de una situación supuesta, los participantes harán un análisis situacional de un oficio y de una profesión respecto de las presiones que es posible experimentar, el estrés que puede producir, cómo manejarlo y describir las consecuencias de un desequilibrio emocional en esa situación en caso de no controlar el estrés producido.

PREPARACIÓN

- Prepare las copias del material didáctico "Si usted fuera ..." Primera parte, para la mitad del curso y una por equipo.
- Prepare las copias del material didáctico "Si usted fuera ..." Segunda parte, para la otra mitad del curso y una por equipo.

MOTIVACIÓN

¿Ha sabido usted de un conductor de movilización colectiva que haya abandonado el bus con todos sus pasajeros?, ¿de un avión que cae por falla humana del piloto?, ¿de un ejecutivo de un *call center* que le ha levantado la voz o respondido de mala manera? Todas estas situaciones tienen algo en común, son trabajos que se realizan bajo presión y que por ello producen estrés en las personas que los desarrollan, las cuales, al no saber controlar su estrés, se desequilibran emocionalmente y pierden, el control de la situación.

Pida a los participantes que mencionen otras situaciones de trabajo donde quienes las ejercen pueden estar sometidos a presiones de diversa índole: por ejemplo, condiciones laborales que presentan un alto nivel de exigencia, tales como **plazos, tareas que requieren alta concentración, cambios no previstos, trato con personas, entre otros.**

Usted puede mencionar al controlador de tráfico aéreo, quien tiene la obligación de mantenerse muy alerta en virtud de la importante responsabilidad que tiene de velar por la seguridad de los pasajeros; a los jueces y fiscales, cuyo trabajo muchas veces implica tomar decisiones que son relevantes para una o más personas y que, en algunos casos, tienen una repercusión pública.

DESARROLLO

Trabajo Individual

1. Entregue a la mitad de los participantes la Hoja de trabajo "Si usted fuera ..." Primera parte y a la otra mitad, la Hoja de trabajo "Si usted fuera ..." Segunda parte.
2. Otorgue 30 minutos para que los participantes respondan individualmente las preguntas.

Trabajo grupal

3. Forme equipos de trabajo diferenciados con 3 participantes que hayan trabajado con la misma situación y entregue a cada equipo, una Hoja de trabajo "Si usted fuera ..." Primera y Segunda parte según corresponda.
4. Explique a los participantes que en cada equipo deben revisar y reflexionar sobre el trabajo realizado por cada participante, y ponerse de acuerdo en una presentación común, la que escribirán en el material didáctico recibido Primera parte o Segunda parte para el equipo.

PUESTA EN COMÚN

Cada equipo presentará la conclusión a la que llegaron en la reflexión grupal frente a las preguntas de la Hoja de trabajo que les fue entregada.

CONCLUSIÓN

El facilitador, puede concluir afirmando que en todos los trabajos ya sean de oficios o de profesionales hay situaciones en que quienes los ejercen se sienten sometidos a presiones por **plazos, tareas que requieren alta concentración, cambios no previstos, trato con personas** y que frente a esto pueden reaccionar con un estrés que es preciso manejar con algunas técnicas simples para mantener el equilibrio emocional.

Material didáctico actividad 5: "Presión laboral y estrés"

"Si usted fuera... Primera parte"

1. Garzón en un restaurante gourmet

¿Qué presiones cree que sentiría en su trabajo?

¿Qué síntomas o manifestaciones de estrés podría usted experimentar?

¿Qué estrategias personales podría aplicar para manejar ese estrés y evitar un desequilibrio emocional?

¿Qué consecuencias podría haber en caso de presentar usted un desequilibrio emocional en esta situación?

2. **Si usted ha desempeñado algún trabajo, señale ¿qué tipo de presiones sintió? (si no ha trabajado, puede referirse a situaciones en establecimientos educacionales)**

¿Qué síntomas o manifestaciones de estrés experimentó?

¿Cómo reaccionó usted a esas presiones?

“Si usted fuera..... Segunda parte”

1. Médico en una Urgencia

¿Qué presiones cree que sentiría en su turno de trabajo?

¿Qué síntomas o manifestaciones de estrés podría usted experimentar?

¿Qué estrategias personales podría aplicar para manejar ese estrés y evitar un desequilibrio emocional?

¿Qué consecuencias podría haber en caso de presentar usted un desequilibrio emocional en esta situación?

2. **Si usted ha desempeñado algún trabajo, señale ¿qué tipo de presiones sintió? (si no ha trabajado, puede referirse a situaciones en establecimientos educacionales)**

¿Qué síntomas o manifestaciones de estrés experimentó?

¿Cómo reaccionó usted a esas presiones?

COMPETENCIA:

Comunicación eficiente y eficaz

Actividad 6: Las palabras tienen consecuencias

Área de competencia

COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

Duración: **60 min.**

Indicador Se expresa verbalmente con diversos propósitos comunicativos.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar el potencial que poseen las palabras, crear realidades positivas y negativas en quienes nos rodean.
- Analizar el poder de las palabras dentro de diferentes contextos.
- Valorar el efecto que causan en otros y uno mismo, las palabras dichas sin cuidado.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la motivación:

- 1 diccionario, por grupo.

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico “Consignas”, por equipo.
- 6 lápices, por equipo.
- Hojas en blanco, por equipo

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes comprendan el poder que tienen las palabras, ellas pueden crear y también destruir.

Los participantes, distribuidos en equipos y a partir de una consigna, deberán escribir una frase donde se utilice el poder creativo de las palabras. Luego, a partir de ella, desarrollarán y representarán un caso mencionando sus consecuencias y formas de resolución.

PREPARACIÓN

- Para la motivación, prepare el diccionario.
- Para la actividad, prepare las copias necesarias del material didáctico “Consignas”.

MOTIVACIÓN

Invite a los participantes a reflexionar en torno al poder de las palabras.

- Comience preguntando abiertamente: ¿Qué es una palabra?
- Realice una lluvia de ideas para levantar las palabras que más y menos gustan a los participantes y anótelas en la pizarra.
- Escoja al menos cinco de cada una y pregunte a los participantes por su significado.
- Luego indague qué es lo que les gusta de su sonido y de su significado.
- Cierre el ejercicio señalando cómo las palabras pueden afectar las emociones de las personas, cómo algunas de ellas ayudan a subir el ánimo, contagian felicidad y otras por el contrario matan cualquier iniciativa en los demás y en uno mismo.

DESARROLLO

1. Divida al grupo en 4 equipos de 6 personas cada uno.
2. Entregue a cada uno una copia del material didáctico “Consignas”.
3. Explique que cada equipo deberá, a partir de la consigna recibida, construir una frase donde se utilice de mala manera el poder creativo de las palabras. Puede mencionar ejemplos como los que siguen a continuación.
    - Utilizar palabras para ofender a otros. “Cállate, siempre dices estupideces”.
    - Utilizar palabras en contra de nosotros mismos: “¿Cómo puedo ser tan tonto(a)?, de verdad nunca aprendo. ¡Así no lo voy a lograr nunca!”.
    - Utilizar palabras para juzgar a otros: “¡Otra vez todo mal!, lo que me has entregado últimamente siempre tiene errores. ¡Cómo no entiendes qué es lo que debes hacer! No sirves.
    - Utilizar palabras para afectar la autoestima de otros: ¡Oh! Te ves terrible, sin duda hoy en la noche harás el ridículo”.

4. Señale que después de la frase, deberán escribir un caso donde esas palabras hayan sido dichas a alguien. Luego, describir las consecuencias de esas palabras en la persona que las recibe y qué hacer para resolverlo o que no se vuelva a producir. Enfatice que, además, deberán representar teatralmente el caso al frente del grupo.
5. Señale que para armar el caso, deberán utilizar vivencias de los miembros del grupo, por lo tanto, antes de comenzar a escribirlo será necesario que compartan sus propias experiencias en función de la consigna.
6. Monitoree los equipos y resuelva dudas de ser necesario.
7. Cuando todos hayan terminado, invítelos a representar teatralmente sus casos.
8. Invítelos a compartir sus experiencias en plenario.

PUESTA EN COMÚN

Invite a los participantes a compartir las experiencias que vivieron a lo largo del ejercicio en que trabajaron:

- ¿Les costó trabajo compartir experiencias del poder de la palabra en sus vidas?
- Cuando redactaron el caso y analizaron las consecuencias de esas palabras, ¿qué sintieron?, ¿se vieron reflejados en alguna de ellas?
- Ahora que conocen el poder de las palabras, ¿cómo van a utilizar las suyas?
- ¿Qué aprendieron con este trabajo?

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión con las siguientes ideas[11]:

- Las palabras tienen "poder", una fuerza que crea mundos y realidades, pero especialmente emociones.
- Las palabras impactan, tanto las que expresamos a los demás, las que recibimos de otros y las que nos decimos a nosotros mismos.
- Lo que nos decimos, nos convierte en lo que somos.
- Con palabras podemos inspirar, acercar, animar o expresar apoyo y amor, pero también podemos destruir todo lo que nos rodea y a nosotros mismos aniquilando esperanzas y autoestima.
- Si somos conscientes de este poder y valor, las cuidaremos. Podemos elegir hablar con amor o simplemente callar. Decide no juzgar y decir sólo palabras que unan y motiven.

11 Parafraseo de Ruiz, 1997; Ruiz, Mills, 2001.

Material didáctico actividad 6: "Las palabras tienen consecuencias"[12]

"Consignas"

Consigna 1: Utilizar palabras para ofender a otros	
Frase	
Caso	
Consecuencia	
Resolución	

Consigna 2: Utilizar palabras en contra de nosotros mismos	
Frase	
Caso	
Consecuencia	
Resolución	

Consigna 3: Utilizar palabras para juzgar a otros	
Frase	
Caso	
Consecuencia	
Resolución	

Consigna 4: Utilizar palabras para afectar la autoestima de otros	
Frase	
Caso	
Consecuencia	
Resolución	

Actividad 7: No me tomaré nada personal

Área de competencia

COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

Duración: **60 min.**

Indicador Comprende diversos mensajes orales.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer elementos que intervienen en la comprensión de un mensaje oral.
- Discernir contenidos y juicios de valor asociados a los procesos de comunicación.
- Valorar la realidad de los otros dentro de un proceso de comunicación.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actvidad:

- 4 sets completos de gorros (1 rétame, 1 obedéceme, 1 alábame, 1 mándame y 2 ignórame).
- 1 copia del material didáctico "El Baby Shower", por equipo.
- 6 lápices, por equipo.
- 6 hojas, por equipo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes comprendan que detrás de un mensaje ofensivo o extremadamente positivo, simplemente hay una forma de ser de alguien, una situación emocional que nada tiene que ver con la persona que lo recibe.

Los participantes, en equipos, deberán ponerse de acuerdo para organizar la despedida de su jefa a partir del concepto escrito en el gorro que cada cual trae.

PREPARACIÓN

Para la actividad, prepare las copias necesarias del material didáctico "El Baby Shower", lápices y hojas, y por supuesto, los gorros con las palabras escritas.

MOTIVACIÓN

Invite a los participantes a imaginar que trabajan en un hospital, específicamente en la sección post operatoria. Ustedes están ayudando a un paciente que salió hace dos horas de una larga cirugía y por más que le han administrado los medicamentos recetados, él no logra sentir alivio a sus dolencias. De repente ustedes entran a su habitación y él sin causa aparente, comienza a ofenderlos de diversas maneras y a emitir una serie de improperios.

Pregunte abiertamente al grupo, "¿Qué pensarían? ¿Por qué dijo eso? ¿Cómo actuarían?".

Puede ir anotando las respuestas en la pizarra.

DESARROLLO

1. Divida al grupo en 4 equipos de 6 personas cada uno.
2. Solicite a los equipos que distribuyan sus mesas o sillas, en forma de círculo de modo que puedan mirarse los unos a los otros.
3. Pida silencio y acomode los gorros en las cabezas de los participantes. Mientras lo hace, enfatice que nadie debe verbalizar el concepto que aparece en el gorro de los demás compañeros.
4. Una vez que todos tengan sus gorros, entregue el material didáctico "El Baby Shower" a cada equipo y comente lo siguiente: "Ustedes son un grupo de compañeros de trabajo que están a cargo de planificar el Baby shower de su jefa que se va con prenatal".
5. Invite a los equipos a leer con atención la solicitud y comente que tienen 15 minutos para planificar el evento.
6. Concluya la actividad transcurrido el tiempo y solicite que permanezcan todos con sus sombreros.

PUESTA EN COMÚN

Invite a los equipos a compartir sus experiencias respecto del ejercicio.

- ¿Se sintieron cómodos durante el trabajo en grupo?, ¿por qué?
- ¿Qué emociones o sensaciones tuvieron mientras trabajaban juntos?
- ¿Qué ocurrió que los hizo sentirse incómodos?

Solicite que se saquen el gorro para que descubran el concepto escrito en él.

- ¿Les hace sentido lo que ustedes sintieron y el concepto escrito en el gorro?

Estimule una reflexión en torno a ¿por qué nos creemos lo que los demás nos dicen?, ¿por qué nos tomamos las cosas personalmente?, cuando lo que realmente ocurre es que quien nos ofende, lo hace desde su creencia, su visión de mundo y nada de eso es de nosotros.

Invite al grupo a compartir experiencias personales donde se hayan tomado las cosas personalmente. Luego indague cómo el ejercicio ayuda a ver las situaciones desde otra mirada.

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión con las siguientes ideas[13]:

- Cuando escuchamos opiniones negativas sobre nosotros mismos, como puede ser un insulto por ejemplo, nos sentimos ofendidos y nos duele. Sin embargo, ocurre que toda esa agresión que experimentamos no es la realidad de quién somos, no es un juicio de valor sobre nosotros; es expresión de una vivencia emocional que experimenta el otro y por lo tanto surge de su mundo interno, de su realidad.
- Debemos aprender a conocernos a nosotros mismos para saber discernir qué de aquello que nos dicen es algo que debemos corregir porque nos ayuda a ser mejores personas y qué parte de esa crítica viene desde el otro, de su mundo.
- Situaciones de este tipo se viven a diario en el trabajo, en casa e incluso con amigos. No debemos desanimarnos, sólo aprender a identificar aquello relevante del mensaje y nunca tomarnos nada personal.

13 Parafraseo de Ruiz, 1997; Ruiz, Mills, 2001.

Material didáctico actividad 7: “No me tomaré nada personal”

“El Baby Shower”

“Ustedes son un grupo de compañeros de trabajo que están a cargo de planificar el **Baby shower** de su jefa que se va con permiso prenatal.”

Deberán acordar lo siguiente:

- Fecha y hora del evento.
- Quiénes participarán.
- Cómo les informarán a los participantes.
- El lugar de encuentro.
- Quién llevará los alimentos y cuáles son.
- Traslado.
- El regalo para el bebé.
- El modo de recaudar el dinero para el regalo del bebé.

Para relacionarse con cada compañero, deberán considerar la palabra que esté escrita en su gorro.

Actividad 8: ¿Se cumplió lo solicitado?

Área de competencia

COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

Duración: **75 min.**

Indicador Lee, comprende y se expresa por escrito con diversos propósitos comunicativos.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer los elementos que intervienen en la emisión y comprensión de un mensaje escrito.
- Explicar con sus propias palabras, mensajes escritos, demostrando así su comprensión.
- Desarrollar la disposición para leer mensajes y actuar en consecuencia.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico “El Pedido”, por equipo.
- 1 kit de materiales, por equipo que contenga:
  - 1 caja de plastilina de 12 colores.
  - 2 hojas de cartón tamaño carta.
  - 1 paquete de papel.
  - 1 set de palos de helado.
  - 1 caja de fósforos.
  - 1 regla de 30 cms.
  - 6 lápices.
  - 6 gomas de borrar.
  - 1 sacapuntas.
  - Hojas blancas.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes comprendan las variables que influyen en la eficacia de un proceso de comunicación.

Los participantes, en cuatro equipos, deberán redactar una solicitud de trabajo para el equipo contrario, y a su vez, desarrollar y resolver el pedido recibido de acuerdo a lo solicitado.

PREPARACIÓN

Prepare las copias necesarias del material didáctico "El Pedido" y los kits de materiales para cada equipo.

MOTIVACIÓN

Comente con los participantes si alguna vez jugaron al juego del teléfono, donde una persona daba una instrucción a otra y el mensaje se transmitía sucesivamente a los demás, desvirtuándose en el camino.

Pida a los participantes que compartan experiencias semejantes vividas por ellos en el trabajo y guíe una reflexión sobre la importancia de la comunicación en el trabajo y cómo ella se ve obstaculizada por factores diversos que resultan en desempeños poco efectivos.

DESARROLLO

Primer momento

1. Divida al grupo en 4 equipos.
2. Explique que cada equipo deberá idear las nuevas instalaciones de la empresa en otra ciudad. Para ello deberán juntarse, compartir ideas, concluir cómo desean la instalación y redactar una solicitud formal de diseño para que unos expertos construyan la maqueta según sus indicaciones.
3. Entregue el material didáctico "El Pedido" y lápices.
4. Otorgue 15 minutos para este primer momento.

Segundo momento

5. Entregue a cada equipo el kit de materiales para trabajar en la maqueta.
6. Señale que a partir de este momento cada equipo hará el rol de un grupo de profesionales diseñadores y, por lo tanto, deberán diseñar una maqueta según las especificaciones entregadas por su cliente –el equipo que le entregará la solicitud–.
7. Solicite a los equipos que envíen un representante al equipo que se encuentra a su derecha. Éste deberá leer pausadamente la solicitud mientras todos los diseñadores toman nota. Enfatice que es muy importante que presten total atención a lo que se plantee, pues solo tendrán esa oportunidad para escuchar la solicitud.
8. Entregada la solicitud, el representante deberá volver a su equipo original y sus compañeros deberán ponerlo al tanto de la solicitud que este equipo recibió y en la que deben trabajar.
9. Indique que tienen solo 30 minutos para organizarse en las tareas que deben desarrollar y construir la maqueta.
10. Finalizado el tiempo, cada equipo deberá presentar la maqueta a su cliente y este deberá juzgarla en función de la solicitud escrita.
11. Luego, invítelos a compartir la experiencia en plenario.

PUESTA EN COMÚN

Genere una conversación en torno a los siguientes puntos:

- Dificultad en acordar la solicitud y redactarla.
- Claridad en la solicitud de trabajo.
- Comprensión y notas de la solicitud.
- Concordancia entre la maqueta realizada y el pedido.

Invítelos a comentar en el grupo, experiencias personales donde se hayan recibido instrucciones poco claras de trabajo o donde lo solicitado no fue lo realizado. ¿Por qué ocurrió?

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión con las siguientes ideas:

- En el trabajo ocurre muy frecuentemente que los resultados entregados no cumplen con las expectativas de lo solicitado debido a varios factores, entre los cuales se encuentran los problemas de comunicación.
- Los problemas pueden venir de la elaboración del mensaje, del modo en que se emite, de una mala recepción, una pobre comprensión, etc.
- Para lograr una comunicación eficaz es fundamental eliminar todas estas barreras, pero fundamentalmente, asegurarnos de que el mensaje que vayamos a transmitir se corresponda con el objetivo o la idea que desde un comienzo queríamos transmitir y por sobre todo que el mensaje sea comprendido por el receptor.

Material didáctico actividad 8: "¿Se cumplió lo solicitado?"

"El pedido"

Ustedes son un equipo de jóvenes emprendedores que se ha ganado un capital para instalar y poner en marcha su negocio en otra ciudad.

La tarea de ustedes consiste en completar la siguiente matriz, especificando el tipo de emprendimiento que tienen y las ideas que levantaron respecto a cómo quieren la instalación.

Por último, deberán redactar una solicitud formal para un equipo de diseñadores que serán los encargados de esbozar una maqueta.

Nombre del emprendimiento	
Ideas de cómo quieren la instalación	
Solicitud formal para equipo de diseñadores	

Actividad 9: Lo que ocurrió y lo que haría

Área de competencia
COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

Duración: **60 min.**

Indicador Expresa sus pensamientos, opiniones y sentimientos con respeto.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer el tipo de comportamiento que permite expresar los pensamientos, opiniones y sentimientos con respeto hacia los otros.
- Transmitir de manera asertiva los propios pensamientos, opiniones y sentimientos.
- Desarrollar comportamientos asertivos, erradicando todo aquello que pueda ser agresivo con los otros.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Lo que ocurrió y lo qué haría", Primera y Segunda parte, por equipo.
- 6 lápices por equipo.
- Hojas blancas.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes ensayen distintas estrategias para comunicar un mensaje y diferencien cuál de ellas es las más efectiva.

Los participantes, en equipos, deberán escoger una situación laboral experimentada como agresiva o pasiva y transformarla a una asertiva. Además, deberán representarla.

PREPARACIÓN

Prepare las copias del material didáctico "Lo que ocurrió y lo que haría", por equipos.

MOTIVACIÓN

- Invite a cada participante a imaginar la siguiente situación:
  "Es jueves y es el cumpleaños de tu mamá. Toda la familia cenará reunida. Hace tiempo que no se ven y han planificado este encuentro hace meses. Después del trabajo debes ir al terminal de buses. Tu hermano mayor ha viajado el día entero para poder reunirse con la familia y celebrar los 80 de esa excepcional mujer. Quedan dos horas para terminar la jornada de trabajo cuando de pronto tu jefe se acerca y te dice que hoy todo el equipo deberá quedarse hasta tarde en la oficina. Un cliente ha solicitado una reunión con carácter de urgente a primera hora del día siguiente, hay que planificarla y generar todo el material necesario para esta cita. Sabes que eso tomará al menos 4 horas."
- Pregunte, ¿qué pensarían, qué sentirían, cómo reaccionarían?
- Guíe la reflexión hacia las posibles reacciones frente en una situación como ésta -agresivas, pasivas o asertivas - y explique la diferencia entre ellas.

DESARROLLO

1. Divida al grupo en equipos de 6 personas.
2. Entregue a cada equipo el material didáctico "Lo que ocurrió y lo que haría" además de lápices y hojas.
3. Solicite a los equipos que internamente compartan experiencias donde ellos hayan actuado de manera agresiva o pasiva frente a la petición de un jefe. Transcurrido un tiempo prudente, pídales que seleccionen una de ellas para trabajar.
4. Indique que en la "Primera parte del material didáctico" deberán describir la situación de acuerdo a lo que se pide en el cuadro y definir de qué estilo de comunicación se trataba.
5. Señale que en la "Segunda parte del material didáctico", deberán transformar dicha situación en una respuesta asertiva y en otra opuesta a la real, es decir, si actuaron agresivamente deberán transformarla en pasiva, y si fueron pasivos deberán transformarla en agresiva.
6. Completadas las fichas, otorgue 5 minutos para que los equipos preparen una representación de cada estilo.
7. Invítelos a realizar sus representaciones.

PUESTA EN COMÚN

Estimule un diálogo en torno a:

- ¿Cómo se sintieron representando los tres estilos de comunicación?
- ¿Tienen claridad de qué estilo es predominante en cada uno?
- ¿De qué manera puede beneficiarlos utilizar el estilo asertivo?
- ¿Cómo pueden trabajar para hacer de la asertividad una habilidad?
- ¿Cuáles son las consecuencias del uso de cada estilo a largo plazo?

CONCLUSIÓN

Para tener una buena y sana convivencia con quienes nos rodean, el lenguaje cumple un rol muy importante. Las personas nos comunicamos de diferentes formas, verbal, corporal e incluso hasta con silencios, pero eso no significa que nos estemos comunicando de manera eficiente. Una comunicación eficiente transmite un mensaje considerando las emociones e intenciones de los demás, sin pasar por encima de los otros o ignorando sus ideas o valores.

Material didáctico actividad 9: "Lo que ocurrió y lo que haría"

"Lo que ocurrió y lo que haría, Primera parte"

Estilo _____	
Lo sucedido	
Qué pensé	
Qué sentí	
Cuál fue la consecuencia	
Qué dije como respuesta	

“Lo que ocurrió y lo que haría, Segunda parte”

Estilo Asertivo		Estilo _____	
Lo sucedido		**Lo sucedido**	
Qué sentí		**Qué sentí**	
Conducta		**Conducta**	
Consecuencia		**Consecuencia**	
El texto a decir		**El texto a decir**	

Actividad 10: ¿Te convencimos?

Área de competencia

COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ

Duración: **60 min.**

Indicador Utiliza el lenguaje no verbal como herramienta de expresión y comprensión en contextos comunicativos.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar los tipos de mensajes no verbales más comunes y su significado, expresados a través de gestos corporales, tono de voz, expresiones faciales, etc.
- Ajustar la coherencia emocional entre los mensajes emitidos verbalmente con aquellos que se entregan de manera no verbal.
- Disponerse a utilizar la corporalidad como una herramienta que permita mejorar y humanizar la comunicación verbal alineadamente en diferentes contextos.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "¿Lo que queremos vender?", por equipo.
- 1 copia del material didáctico "¿A quiénes financiamos?", por equipo.
- 3 marcadores, por equipo.
- 2 pliegos de papel rotafolio, por equipo.
- 6 bolígrafos, por equipo.
- Hojas blancas.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes reconozcan el rol que tiene la comunicación no verbal a la hora de transmitir un mensaje.

Los participantes, en equipos, deberán hacer el rol de emprendedores que venden su producto o servicio a inversionistas.

PREPARACIÓN

- Prepare las copias del material didáctico “¿Lo que queremos vender?”, para cada equipo.
- Prepare las copias del material didáctico “¿A quiénes financiamos?”, para cada equipo.
- Prepare material anexo para cada equipo.

MOTIVACIÓN

- Pregunte abiertamente a los participantes si han experimentado confusión cuando al hablar con alguien, lo que éste verbaliza no se condice con lo que su cuerpo y gestos dicen.
- Dé usted un ejemplo y pida a los participantes otros más.
- Pregunte por qué creen ellos que esto ocurre y por qué se genera esa discrepancia.
- Ejemplifique, junto con los participantes, cómo debiera ser el comportamiento no verbal cuando alguien nos presenta algo, es decir, cómo debiera concordar.

DESARROLLO

Primer momento

1. Divida al grupo en equipos de 4 personas.
2. Entregue a cada equipo el material didáctico “¿Lo que queremos vender?” más otros materiales necesarios.
3. Explique que la actividad consiste en que cada equipo hará el rol de un grupo de jóvenes emprendedores que deberá vender su producto o servicio a una serie de inversionistas.
4. Señale que primero, cada equipo deberá idear un producto o servicio pensando en la comunidad, es decir, algo que satisfaga sus necesidades. Tras idearlo, deberán describirlo, señalar sus características, beneficios, etc. Haga hincapié en que el producto o servicio no necesariamente debe ser algo real, puede ser incluso una simple variación de algo ya existente, pero al cual se le puede dar otro uso.
5. Explique que una vez que el producto o servicio esté descrito, deberán exponerlo a los demás miembros del grupo, quienes representarán a famosos inversionistas que buscan emprendimientos sociales interesantes en los que invertir.
6. Indique que para la presentación podrán utilizar afiches o material promocional con el que apoyarse.
7. Otorgue 10 minutos para el desarrollo del producto o servicio.

Segundo momento

8. Explique que, para la presentación de los equipos, mientras uno de ellos expone su emprendimiento, el resto actuará el rol de inversionistas. Deberán escuchar atentamente cómo los emprendedores venden su producto, prestando cuidado en la coherencia que existe entre el discurso y el comportamiento verbal con que lo hacen.
9. Entregue a cada equipo una copia del material didáctico "¿A quiénes financiamos?" y explique que una vez que todos los equipos hayan presentado su emprendimiento, cada equipo original se reunirá y hará una evaluación compartida de las presentaciones utilizando la pauta entregada, decidiendo quiénes lograron vender de mejor forma el producto y por qué, y por lo tanto a quienes financiarán.
10. Otorgue 35 minutos máximo para este segundo momento.

PUESTA EN COMÚN

- Invite a los equipos a presentar sus conclusiones, es decir, a quiénes financiarán.
- Indague el por qué de la conclusión, enfatizando cómo influyó en la decisión el comportamiento no verbal expresado por los emprendedores.
- Guíe una reflexión sobre la importancia del comportamiento no verbal y cómo este influye en cada una de las actividades que llevamos a cabo a diario en nuestra vida diaria y en el trabajo.

CONCLUSIÓN

Cierre la actividad comentando la importancia que tiene la comunicación no verbal a la hora de comunicar nuestras ideas, pensamientos y entablar conversaciones con jefaturas y compañeros de trabajo[14].

El cuidar que nuestros gestos y comportamientos se condigan con lo que decimos verbalmente es algo fundamental, como mirar a los ojos a la persona a quien se habla, utilizar un tono de voz adecuado y mantener una distancia apropiada, apoyándonos en distintos gestos y posturas para lograr comunicarnos de manera coherente[15].

14 Parafraseo de Toledo, 2015.
15 Ídem

Material didáctico actividad 10: "¿Te convencimos?"

"Lo que queremos vender"

Nombre del emprendimiento	
El producto o servicio	
Características	
Necesidad que satisface en la comunidad	
Beneficios	
Por qué las personas deberían comprarlo	

“¿A quiénes financiamos?”

Equipo	Producto o servicio ofrecido a la comunidad	Lenguaje verbal	Lenguaje no verbal	Coherencia entre discurso y comportamiento no verbal	¿Nos convenció? ¿Lo financiamos? ¿Por qué?
1					
2					
3					
4					

Organización Internacional del Trabajo | CINTERFOR

COMPETENCIA:

Trabajo en equipo

Actividad 11: El resultado es mayor

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **70 min.**

Indicador Solicita y ofrece colaboración para cumplir con los objetivos del equipo.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer el efecto de la sinergia que se produce en los equipos de trabajo en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, del fortalecimiento en sus relaciones y en su productividad.
- Compartir recursos personales, materiales y otros, entre los miembros de un equipo de trabajo para cumplir con los objetivos que deben sacar adelante.
- Tomar conciencia del efecto sinergia que se produce en los equipos de trabajo cuando sus miembros comparten sus recursos, solicitándolos y ofreciéndolos.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico “La invitación a la comunidad”, por grupo.
- 1 copia del material didáctico “Stands de la empresa”, por grupo.
- 1 kit que contenga los siguientes materiales, por equipo:
  - Hojas blancas.
  - Rollos de toalla de cocina y papel higiénico.
  - Cartón piedra.
  - Cartulina.
  - Cajas de varios tamaños y tipos.
  - Lápices.
  - Grapadora.
  - Cinta adhesiva.
  - Cinta de papel adhesiva.
  - Latas de aluminio.
  - Botellas plásticas con tapa.
  - Lana.
  - Alambre.
- 1 bolsa de dulces o chocolates.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes reconozcan la sinergia que se produce al trabajar en conjunto en pro de un objetivo.

Los participantes, en equipos, representarán a un área de la empresa y a un grupo de la comunidad. Como tal, participarán en un concurso de talentos musicales, creando los instrumentos y tocando una melodía.

PREPARACIÓN

- Prepare la copia del material didáctico “La invitación a la comunidad” y recórtelo de modo que se puedan repartir a los equipos.
- Prepare la copia del material didáctico “Stands de la empresa” y recórtelo de modo que se puedan repartir a los equipos.
- Prepare el kit de materiales, por equipo.

MOTIVACIÓN

- Invite a los participantes a pensar qué hay detrás de la publicación de un libro.
- Estimule una lluvia de ideas y anote las respuestas en la pizarra.
- Luego, genere una reflexión en torno al proceso completo, las personas involucradas y cómo a través de la colaboración lograron el resultado final del libro.
- Concluya comentando la definición de Sinergia y el rol de la colaboración entre las partes.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en 4 equipos.
2. Entréguele a cada uno de ellos una “invitación a la comunidad” y pídales que la lean atentamente.
3. Solicite un representante por equipo y entréguele la tarjeta del área de la empresa correspondiente según la invitación recibida. Explique que su rol dentro del equipo deberá ser de colaborador, además de alentar a trabajar con esfuerzo para ganarse el premio.
4. Señale que tienen 25 minutos para diseñar y elaborar los instrumentos.
5. Enfatice que en cada equipo, todos los miembros deberán elaborar, de manera colaborativa y en conjunto, los instrumentos necesarios para la feria. Ya construidos, deberán asignárselos entre sí para que los utilicen.

6. Mientras los equipos trabajan, monitoree resolviendo dudas y motivándolos.
7. Concluido el tiempo, solicite a los equipos que creen un "jingle musical o breve canción" que represente al grupo comunitario en el concurso.
8. Otorgue 10 minutos para el jingle.
9. Terminado el trabajo, invite a salir y cantar, de a uno, a los grupos comunitarios junto a su representante de la empresa.
10. Concluida la presentación, invite a los equipos a plenario.

PUESTA EN COMÚN

Comente que en esta instancia todos han sido ganadores, pues han podido trabajar en equipo en pro de un objetivo común, logrando un resultado mucho mayor que el trabajo individual.

Premie a los participantes con dulces o chocolates.

Guíe una reflexión en torno al concepto de Sinergia y cómo éste se ve representado en el trabajo que realizaron. Agregue algunos de estos cuestionamientos:

- ¿Qué les ayudó a lograr el resultado?
- ¿Qué les dificultó la tarea?
- ¿Cómo lograron sortear los obstáculos?
- ¿Qué capacidades aportó cada uno al equipo?
- ¿Creyó alguno que el resultado sería mejor si el trabajo hubiese sido individual?

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión comentando que por definición, el trabajo en equipo es un trabajo colaborativo, en conjunto, donde cada cuál aporta desde sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr un resultado final.

Señale que justamente, esa colaboración y voluntad, es la que permite que el equipo consiga resultados asombrosos.

Material didáctico actividad 11: "El resultado es mayor"

"La invitación a la comunidad"

Ustedes representan al **CONSULTORIO** de la comunidad. La empresa "El mundo del papel" está ubicada no muy lejos de ustedes y les ha enviado la siguiente invitación.

Estimados miembros de la comunidad:

Al igual que años anteriores, la empresa "El mundo del papel" ha organizado una feria de talentos a realizarse hoy.

Este año, el concurso trata sobre talentos musicales. Cada grupo de la comunidad, apoyado por un área de la empresa, trabajará en la construcción de instrumentos musicales a base de material elaborado por la empresa y otros reciclados, los cuales se utilizarán para entonar una melodía frente a la comunidad.

El ganador obtendrá como premio toda la papelería necesaria para un año de trabajo y el área que lo representa, un día libre.

Lo invitamos a participar y disfrutar de esta entretenida experiencia.

Atentamente,

El mundo del papel

Ustedes han respondido positivamente a la invitación y les han asignado acercarse al stand del área de **MARKETING.**

Ustedes representan al **JARDÍN INFANTIL** de la comunidad. La empresa "El mundo del papel" está ubicada no muy lejos de ustedes y les ha enviado la siguiente invitación.

Estimados miembros de la comunidad:

Al igual que años anteriores, la empresa "El mundo del papel" ha organizado una feria de talentos a realizarse hoy.

Este año, el concurso trata sobre talentos musicales. Cada grupo de la comunidad, apoyado por un área de la empresa, trabajará en la construcción de instrumentos musicales a base de material elaborado por la empresa y otros reciclados, los cuales se utilizarán para entonar una melodía frente a la comunidad.

El ganador obtendrá como premio toda la papelería necesaria para un año de trabajo y el área que lo representa, un día libre.

Lo invitamos a participar y disfrutar de esta entretenida experiencia.

Atentamente

El mundo del papel

Ustedes han respondido positivamente a la invitación y les han asignado acercarse al stand del área de **RECURSOS HUMANOS**.

Ustedes representan al **CUERPO DE BOMBEROS** de la comunidad. La empresa "El mundo del papel" está ubicada no muy lejos de ustedes y les ha enviado la siguiente invitación.

Estimados miembros de la comunidad:

Al igual que años anteriores, la empresa "El mundo del papel" ha organizado una feria de talentos a realizarse hoy.

Este año, el concurso trata sobre talentos musicales. Cada grupo de la comunidad, apoyado por un área de la empresa, trabajará en la construcción de instrumentos musicales a base de material elaborado por la empresa y otros reciclados, los cuales se utilizarán para entonar una melodía frente a la comunidad.

El ganador obtendrá como premio toda la papelería necesaria para un año de trabajo y el área que lo representa, un día libre.

Lo invitamos a participar y disfrutar de esta entretenida experiencia.

Atentamente

El mundo del papel

Ustedes han respondido positivamente a la invitación y les han asignado acercarse al stand del área de **SERVICIO AL CLIENTE**.

Ustedes representan al **CUERPO POLICIAL** de la comunidad. La empresa "El mundo del papel" está ubicada no muy lejos de ustedes y les ha enviado la siguiente invitación.

Estimados miembros de la comunidad:

Al igual que años anteriores, la empresa "El mundo del papel" ha organizado una feria de talentos a realizarse hoy.

Este año, el concurso trata sobre talentos musicales. Cada grupo de la comunidad, apoyado por un área de la empresa, trabajará en la construcción de instrumentos musicales a base de material elaborado por la empresa y otros reciclados, los cuales se utilizarán para entonar una melodía frente a la comunidad.

El ganador obtendrá como premio toda la papelería necesaria para un año de trabajo y el área que lo representa, un día libre.

Lo invitamos a participar y disfrutar de esta entretenida experiencia.

Atentamente

El mundo del papel

Ustedes han respondido positivamente a la invitación y les han asignado acercarse al stand del área de **FINANZAS**.

Ustedes representan al **COLEGIO** de la comunidad. La empresa "El mundo del papel" está ubicada no muy lejos de ustedes y les ha enviado la siguiente invitación.

Estimados miembros de la comunidad:

Al igual que años anteriores, la empresa "El mundo del papel" ha organizado una feria de talentos a realizarse hoy.

Este año, el concurso trata sobre talentos musicales. Cada grupo de la comunidad, apoyado por un área de la empresa, trabajará en la construcción de instrumentos musicales a base de material elaborado por la empresa y otros reciclados, los cuales se utilizarán para entonar una melodía frente a la comunidad.

El ganador obtendrá como premio toda la papelería necesaria para un año de trabajo y el área que lo representa, un día libre.

Lo invitamos a participar y disfrutar de esta entretenida experiencia.

Atentamente

El mundo del papel

Ustedes han respondido positivamente a la invitación y les han asignado acercarse al stand del área de **COMERCIAL**.

Ustedes representan al **ESTADIO RECREATIVO** de la comunidad. La empresa "El mundo del papel" está ubicada no muy lejos de ustedes y les ha enviado la siguiente invitación.

Estimados miembros de la comunidad:

Al igual que años anteriores, la empresa "El mundo del papel" ha organizado una feria de talentos a realizarse hoy.

Este año, el concurso trata sobre talentos musicales. Cada grupo de la comunidad, apoyado por un área de la empresa, trabajará en la construcción de instrumentos musicales a base de material elaborado por la empresa y otros reciclados, los cuales se utilizarán para entonar una melodía frente a la comunidad.

El ganador obtendrá como premio toda la papelería necesaria para un año de trabajo y el área que lo representa, un día libre.

Lo invitamos a participar y disfrutar de esta entretenida experiencia.

Atentamente

El mundo del papel

Ustedes han respondido positivamente a la invitación y les han asignado acercarse al stand del área de **PREVENCIÓN DE RIESGOS**.

MARKETING

RECURSOS HUMANOS

SERVICIO AL CLIENTE

FINANZAS

COMERCIAL

PREVENCIÓN DE RIESGOS

Actividad 12: Mi colaboración

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Solicita y ofrece colaboración para cumplir con los objetivos del equipo.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar el espíritu de colaboración que ha adquirido y/o desarrollado en el tiempo.
- Evaluar las capacidades con que puede aportar al trabajo del equipo para dar cumplimiento a sus objetivos.
- Desarrollar la disposición para ofrecer las propias capacidades al servicio del equipo.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Mi colaboración", por participante.
- 1 lápiz, por participante.
- 10 trozos de lana gruesa y de colores distintos, por equipo.
- 1 tijera, por equipo.
- 1 venda para ojos, por participante.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes autoevalúen la propia capacidad para trabajar en equipo en pro de un objetivo común.

Los participantes, en equipos y con los ojos vendados, deberán formar una cuerda y con ella construir dos figuras –circulo y polígono–. Luego, realizarán una autoevaluación de sus propias capacidades de aportar en trabajos que requieran llevarse a cabo en equipo.

PREPARACIÓN

- Prepare los trozos de lana, tijeras y vendas, por equipos.
- Prepare una copia del material didáctico “Mi colaboración”, por cada participante.
- Prepare lápices, por participantes.

MOTIVACIÓN

Indague experiencias donde los participantes hayan tenido que trabajar en equipo.

- ¿Cómo han sido?
- ¿Pudieron aportar con sus capacidades en el logro de objetivos?
- ¿Se sintieron cómodos, escuchados?

DESARROLLO

1. Forme equipos de 5 personas cada uno.
2. Entregue a los equipos los materiales necesarios para desarrollar la actividad e invítelos a observarlos.
3. Explique que la actividad consiste en que cada equipo deberá, con los ojos tapados, formar una cuerda con los trozos de lana lo suficientemente larga como para que con ella y entre todos, formen un círculo.
4. Enfatice que deberán trabajar como equipo, por lo tanto, todos deben participar.
5. Una vez que lo hayan logrado, deberán destaparse los ojos y ver el resultado.
6. Luego, pídales que cambien de posiciones y dejen la cuerda en la mesa.
7. Vuelva a pedirles que se tapen los ojos y que ahora construyan un polígono.
8. Enfatice nuevamente la importancia de trabajar en equipo.
9. Concluido el polígono, pídales que se destapen los ojos y entréguele a cada participante el material didáctico “Mi colaboración”.
10. Pídales que en solitario lean el material y contesten las preguntas con atención y honestidad.
11. Invítelos a analizar el trabajo en plenario.

PUESTA EN COMÚN

Guíe una reflexión en torno a:

- ¿Cómo acogieron los equipos la invitación a trabajar en equipo?
- ¿Cómo se sintieron realizando los ejercicios con la cuerda?
- ¿Cómo se distribuyeron las tareas para llegar al objetivo?
- ¿Cómo fue el ambiente de convivencia entre los miembros al interior del grupo?
- ¿Sintieron confianza entre ustedes para pedir ayuda?
- ¿Pusieron todas sus capacidades para lograr el objetivo?
- ¿Cómo se complementaron las diferencias y cómo fue ese aporte?

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión comentando que uno de los principales aspectos que permite que el trabajo en equipo sea efectivo es la colaboración entre sus miembros, y para que exista colaboración es fundamental que la relación entre ellos sea amena, abierta, y permita pedir ayuda y darla cuando sea necesario.

Material didáctico actividad 12: "Mi colaboración"

"Mi colaboración"

Comenta la experiencia de trabajo en equipo donde tuviste que colaborar

¿Fuiste activo, es decir, colaboraste para lograr el objetivo?

¿En qué consistió tu colaboración?

¿Cómo te sentiste haciéndolo?

¿Qué había en el equipo que te estimuló a colaborar?

¿En qué consistía el apoyo de los miembros del equipo? ¿Cómo se manifestaba?

¿Te sentiste libre y confiado para pedir apoyo?

¿De qué manera esta experiencia te puede ayudar a colaborar en otros equipos de trabajo?

Actividad 13: Equipo anti-tornado

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Genera vínculos y ambientes de trabajo colaborativos y de confianza.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer las condiciones que facilitan la generación de vínculos de confianza y de colaboración al interior de los equipos de trabajo.
- Expresar la confianza depositada en otros, a partir de sus comportamientos anteriores.
- Disponerse a confiar en otros para favorecer las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "El encargo", por equipos.
- Lápices y hojas por equipos.
- 1 kit que contenga lo siguientes materiales, por equipo:
  - Cajas de cartón de distintos tamaños.
  - Cartulinas.
  - Cartón piedra en trozos.
  - Palos de madera para maquetas.
  - Palos de helado.
  - Tubos de toalla de papel.
  - Tubos de papel higiénico.
  - Elásticos de billetes.
  - Cinta de papel adhesiva.
  - Cinta adhesiva.
  - Latas de aluminio.
  - Botellas plásticas.
  - Papel lustre.
  - Marcadores de colores.
  - Tijeras.
  - Cuchillo cartonero.
- 1 secador de pelo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes aprecien que para trabajar en equipo se requieren vínculos de confianza y colaboración.

Los participantes representarán equipos de trabajo de áreas distintas de una organización que acaba de vivir un proceso de fusión. Ellos deberán compartir sus inquietudes, generar lazos y colaborar entre sí para mantenerse unidos.

PREPARACIÓN

- Prepare la copia del material didáctico "El encargo", por equipos.
- Prepare hojas y lápices por equipo.
- Prepare el kit con materiales necesarios para la construcción.
- Prepare un secador de pelo.

MOTIVACIÓN

Invite a los participantes a imaginar un quirófano donde recientemente un equipo médico realizó exitosamente un trasplante de pulmón. Luego pregunte:

- ¿Por qué tuvo éxito el equipo?
- ¿Qué características influyeron en el éxito?
- ¿Qué rol juega la colaboración y la confianza entre médicos?

Comente que si en un equipo médico no existiera la confianza en el trabajo entre sus miembros, cada uno de ellos estaría observando y evaluando permanentemente lo que hace cada compañero, "¿lo está haciendo bien?", "¿por qué hizo ese procedimiento?", etc. Sin duda, actuar de esa forma es perjudicial para el paciente y para el equipo completo.

Guíe una pequeña reflexión en torno al rol de la confianza y la colaboración en los equipos de trabajo y cuáles son las condiciones en que ellas se forjan.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en 4 equipos.
2. Entregue a cada equipo una copia del material didáctico "El encargo" y pida a un voluntario del grupo para que lo lea.
3. Entregue hojas y lápices para el diseño.
4. Señale que además del dibujo, deberán anotar los materiales que utilizarán.

5. Señale que solo cuentan con 15 minutos para el diseño de la construcción, por lo tanto, es fundamental que se organicen en las tareas que deberá desarrollar cada uno.
6. Finalizado el tiempo, entregue los materiales para la construcción de la maqueta a cada equipo.
7. Otorgue 25 minutos para la construcción.
8. Solicite a los equipos que prueben la calidad de la construcción.
9. Si hay problemas, otorgue 5 minutos más para posibles arreglos.
10. Finalizado el tiempo, pida a los equipos que dejen de trabajar.
11. Solicite un voluntario por equipo y explíqueles que ellos serán los "fiscalizadores de calidad" y como tal, someterán a evaluación las construcciones anti tornados utilizando para ello un secador de pelo.
12. Indique que la prueba de calidad se realiza a 15, 10 y 5 centímetros de la construcción.
13. Realizada la prueba, invite a los participantes a un plenario.

PUESTA EN COMÚN

Guíe una reflexión en torno a:

- ¿Cómo se sintieron realizando la actividad?
- ¿Qué fue lo que más trabajo les tomó?, ¿por qué?
- ¿Qué les facilitó lograr el objetivo?
- ¿Cómo trabajó el equipo?
- ¿Estuvieron presentes la confianza y la colaboración?, ¿cómo se reflejaron?, ¿cómo contribuyeron?

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión comentando que existen dos aspectos cruciales para que un equipo logre resultados efectivos: la colaboración y la confianza.

Cuando hay confianza en un equipo, sus miembros se sienten seguros. Saben lo que tienen que hacer, saben que cuentan con sus compañeros para lograr el objetivo, se sienten cómodos colaborando y también pidiendo ayuda cuando sea necesario.

La falta de confianza conlleva a que los miembros oculten debilidades, miedos y errores. Además, cierra todas las posibilidades de comunicar genuinas necesidades.

Material didáctico actividad 13: "Equipo anti tornado"

"El encargo"

Ustedes trabajan hace años en una empresa constructora que es reconocida en el país, e incluso internacionalmente, por la calidad de sus diseños y construcciones. Los últimos años han desarrollado con éxito varios proyectos de construcción anti tornados, lo que les ha valido premios y reconocimiento.

Hoy, una gran cadena de hoteles que busca posicionarse en una zona azotada anualmente por estos fenómenos naturales, les ha solicitado el diseño y la construcción de un edificio de hotel de ocho pisos, con piscinas exteriores y pequeños kioscos destinados a proveer a los clientes de servicio de alimentación y bebidas.

La tarea de ustedes consiste en diseñar y construir una maqueta que resista estos fenómenos naturales, utilizando para ello toda la experiencia y conocimiento del equipo.

Se les ha confiado este encargo pues son un equipo formado por diseñadores, arquitectos, constructores y físicos que ha conseguido buenos resultados en otros proyectos similares gracias a la diversidad de capacidades y especialmente, a la confianza que tienen entre los miembros.

Esperamos que se embarquen en este proyecto de la misma forma que lo han hecho en otros anteriores.

Nota: Al finalizar el día, realizaremos una prueba de edificación.

Actividad 14: Nuestras miradas

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Muestra respeto por la diversidad.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer el aporte que generan diferentes personalidades y modos de ser en la resolución de un problema.
- Aceptar los diferentes modos de actuar y ser de los miembros del equipo al momento de enfrentar y darle solución a un problema.
- Valorar diversas perspectivas y aportes con que los miembros de un equipo enfrentan una situación problema.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico “La adquisición”, por equipo.
- 1 copia del material didáctico “Las miradas sobre la adquisición”, por equipo.
- Lápices y hojas, por equipo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes reconozcan el beneficio de afrontar problemas desde diversas personalidades y cómo cada una contribuye a buscar soluciones.

Los participantes, asumiendo personalidades distintas, deberán trabajar en equipo y dar respuesta a una petición de la empresa que se encuentra en proceso de adquisición de otra compañía.

PREPARACIÓN

- Prepare una copia del material didáctico “La adquisición”, por cada equipo.
- Prepare una copia del material didáctico “Las miradas sobre la adquisición”, por equipo y recorte las tarjetas.
- Prepare lápices y hojas, por equipo.

MOTIVACIÓN

Indague si alguno de los participantes ha experimentado algún proceso de fusión o de adquisición en alguna organización, o bien, si conocen a alguien que lo haya vivido.

Levante junto a ellos:

- Lo que son ambos fenómenos.
- El impacto psicológico que generan estos fenómenos en los colaboradores.
- Las consecuencias que traen en términos de contrataciones y reducción de personal.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en equipos de 6 personas.
2. Entregue a los equipos el material didáctico “La adquisición”, más hojas y lápices.
3. Solicite un voluntario del grupo para que lea el material en voz alta.
4. Entregue a cada miembro del equipo una tarjeta de personalidad distinta. Puedo entregarlas en orden, al azar o bien darle la posibilidad a ellos para que tomen una. Enfatice que nadie más que el dueño de la tarjeta puede conocer su contenido.
5. Explique que las tarjetas de colores representan las personalidades que cada cual deberá asumir durante toda la actividad.
6. De un espacio para la comprensión y resolución de dudas.
7. Mientras los equipos trabajan, monitoree y ayude de ser necesario.
8. Al finalizar, solicite a los equipos que expongan su trabajo al grupo.
9. Invítelos a plenario.

PUESTA EN COMÚN

Finalizadas las presentaciones, pregunte cómo se sintieron realizando la actividad.

Guíe una reflexión en torno a lo beneficioso que es encontrar soluciones y resolver situaciones problemáticas utilizando distintas miradas y/o enfoques provenientes de diversas personalidades.

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión destacando el significativo aporte que genera la diversidad de pensamientos y personalidades dentro de un equipo de trabajo.

Resalte cómo las distintas experiencias y miradas que provienen de un conjunto de personas, enriquece el análisis de un fenómeno y facilita el desarrollo de soluciones distintas y creativas.

Material didáctico actividad 14: "Nuestras miradas"

"La adquisición"[16]

Ustedes representan al área de Recursos Humanos y hoy, en una reunión especialmente convocada, se les ha informado que la empresa, después de meses de negociación, ha firmado un acuerdo donde compra el 90% de otra empresa del rubro. La principal ventaja de esta adquisición es que la empresa ahora tendrá operación a nivel nacional e incorporará a 950 personas a la organización.

Los altos directivos se mostraron conscientes de las repercusiones que este tipo de movimientos generan en la motivación de los colaboradores. Fueron además muy específicos en señalar que buscan minimizar toda angustia, miedo e incertidumbre. Agregaron también que quieren que sus colaboradores sean partícipes activos del cambio.

Como expertos en estas materias, les han solicitado trabajar específicamente en:

- Un plan de comunicación que informe de la adquisición a todos los colaboradores de la empresa.
- Un plan de acompañamiento y tutoría a todo el personal de la empresa, incluyendo el nuevo.

16 Leader Summaries. (s/f); Neuronilla, Seis sombreros para pensar. (s/f).

GUIA - CONTROL

Usted es el encargado de transmitir tranquilidad, equilibrio y control.

Por lo mismo, será el encargado de velar que el proceso de trabajo esté bien encaminado. Le entregará estructura al equipo, guiará las tareas, señalará las alternativas que se asoman, etc.

Incluso, si el equipo se estanca, usted deberá proponer nuevas estrategias.

OBJETIVO - NEUTRO

Usted es objetivo. Analizará toda idea y planteamiento que surja en el equipo.

Emitir juicios de valor simplemente no es posible en usted. Tiene un fuerte dominio de sus emociones, por lo tanto, no se involucra emocionalmente ante una decisión, idea o situación.

Observa todo tomando distancia, busca hechos concretos y los analiza.

CRÍTICO - NEGATIVO

Usted es realista y facilita que el equipo comprenda por qué algunas ideas pueden simplemente salir mal o no funcionar.

Mostrar hechos complejos, identificar los obstáculos que nos podemos encontrar en el camino, recordar los errores cometidos en el pasado por ejemplo, son cosas que usted indica.

CREATIVO – ORIGINAL - ATREVIDO

Usted es de esas personas que simplemente cruza el rio, haciendo posible lo imposible.

Es creativo, ocurrente y se atreve por cosas nuevas.

Propone ideas y decisiones apostando por su innovación.

PASIONAL – TODO EMOCIÓN

Usted es de esas personas que funciona por intuición. Lo que el estómago le dice, lo hace.

Usted siente la vida, los hechos y las personas con todo el corazón. No calla, siente algo y lucha por ello con fuerza, incluso sin justificación.

OPTIMISTA - POSITIVO

Usted es de esas personas que ve posibilidades donde otros no las ven, aunque sin llegar a perder la conciencia y lógica de la realidad.

Cuando hay una alternativa, usted ayuda a ver lo bueno que ella tiene, el por qué sí va a funcionar y qué beneficios traerá.

Actividad 15: Pensamientos diferentes

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Muestra respeto por la diversidad.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer el impacto positivo de la diversidad de pensamiento para enfrentar problemas y generar soluciones dentro de los equipos a partir de diversas miradas y/o enfoques.
- Considerar los aportes de todos los miembros del equipo para enfrentar un problema y sus eventuales soluciones, a partir de la diversidad de pensamientos.
- Valorar el aporte de todos y cada uno de los miembros de un equipo de trabajo, desde su diversidad de pensamientos.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico “Algunos problemas”, por grupo.
- 1 copia del material didáctico “Nuestros aportes”, por equipo.
- 1 lápiz, por participante.
- Hojas en blanco, por equipos.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes comprendan que a la hora de solucionar problemas dentro de un equipo de trabajo, todas las percepciones y pensamientos son válidos, y como tal, es necesario aceptarlos y respetarlos.

Los participantes, en equipos, y por medio de dibujos y palabras sueltas, deberán describir un problema, levantar sus causas y plantear posibles soluciones.

PREPARACIÓN

- Prepare un sobre con los problemas contenidos en el material didáctico “Algunos problemas”.
- Prepare papel rotafolio, lápices y hojas en blanco para los participantes.

MOTIVACIÓN

Invite a los participantes a reflexionar **cómo** y **por qué** los grandes equipos de fútbol logran resultados tan extraordinarios.

Guíe la reflexión en torno al aporte que cada uno de los miembros hace al equipo y que sin esas diferencias entre ellos, difícilmente alcanzarían los mismos resultados.

DESARROLLO

1. Divida al grupo en 4 equipos.
2. Solicite a los equipos que se reúnan en círculo, de modo que todos puedan mirarse.
3. Entregue los materiales a cada equipo. Pídales que escojan un problema del interior del sobre y lo compartan dentro del equipo.
4. Indíqueles que tracen una línea vertical y una horizontal en el papel rotafolio de modo que queden 4 cuadrantes.
5. Indique que numeren y nombren los cuadrantes de la siguiente manera: “1. Problema”, “2. Descripción”, “3. Causas” y por último, “4. Solución”.
6. Explique que la actividad, en su primera parte, consiste en que ellos como equipo, por medio de dibujos o palabras, deberán completar estos cuadrantes uno a uno, teniendo en cuenta el problema entregado.
7. Señale que deberán comenzar leyendo el problema entregado, para luego, en el cuadrante “1. Problema”, dibujar o escribir cualquier situación puntual que permita evidenciar ese problema. La idea es que todos colaboren con ideas. Una vez completo ese cuadrante, deben pasar al cuadrante “2. Causas”, y así sucesivamente.
8. Enfatice que pueden ir deteniéndose y revisando lo que se ha levantado. Cada participante puede hacer una contribución o las que quiera. Todas las ideas son válidas.
9. Señale que una vez finalizados los cuadrantes, el equipo deberá definir el problema, describirlo, analizarlo y solucionarlo utilizando la pauta que se entregue.
10. Entregue el material didáctico “Nuestros aportes” a cada equipo.
11. Finalizada la pauta, pídales que presenten sus trabajos al grupo.

PUESTA EN COMÚN

Guíe una reflexión en torno a:

- ¿Cómo se sintieron realizando la actividad?
- ¿Pudieron todos los miembros del equipo realizar aportes en los cuadrantes?
- ¿Se sintieron libres de hacerlo?
- ¿El equipo respetó los aportes?
- ¿Cómo se evidenció ese respeto?
- ¿De qué manera los aportes contribuyeron a lograr el objetivo?

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión comentando que un equipo se conforma por un grupo de personas que con todas sus capacidades contribuyen al logro de un objetivo común. Justamente esa diversidad es la que genera la riqueza en los resultados, y como tal debemos aprender a respetarla, estimularla y valorarla.

Material didáctico actividad 15: "Pensamientos diferentes"

"Algunos problemas"

Falta de confianza en el equipo

Competitividad presente en un equipo

Jefes ausentes

Jefes imparciales

Compañero que no trabaja bien

Prejuicios

Choques de personalidad

Ausencias repetidas

Explotación

Conflicto de recursos

Objetivos poco claros

“Nuestros aportes”

Problema	
Descripción	
Causas	
Solución	

COMPETENCIA:

Resolución de problemas

Actividad 16: ¿Y cuál es el problema?

Área de competencia
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Duración: **60 min.**

Indicador: Reconoce la presencia de problemas e identifica su posible causa.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar las condiciones que producen situaciones problemas en diferentes contextos.
- Describir el problema atendiendo a los hechos, los datos existentes y los sentimientos, expectativas frustradas, emociones y relaciones personales implicadas.
- Desarrollar una actitud atenta frente a la aparición de dificultades que pueden presentar un problema real que requiere solución.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la motivación:

- 1 copia de "El problema de Alejandra".

Para la actividad:

- 1 copia de "Pasos para el proceso de análisis de un problema laboral", por equipo.
- 1 copia de "Análisis de un problema laboral", por participante.
- 1 lápiz por participante.
- Hojas.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es entrenar la capacidad de identificar y analizar problemas en el ámbito laboral de modo de poder buscar soluciones y mejorar los objetivos personales y organizacionales.

La actividad, en un primer momento, trabaja de manera solitaria una guía para levantar problemas e identificar causas. Luego, en equipos, los problemas se comparten y uno de los miembros del equipo lo expone al resto de los participantes.

PREPARACIÓN

- Prepare una copia de “El problema de Alejandra”.
- Prepare una copia de “Pasos para el proceso de análisis de un problema laboral”, por equipo.
- Prepare una copia de “Análisis de un problema laboral”, por participante.
- Prepare lápices y hojas suficientes de acuerdo al número de participantes.

MOTIVACIÓN

Comente con el grupo que un **problema** es una situación en la que algo no funciona bien y cuya causa es necesario conocer para darle una solución[17]. Señale que todos hemos experimentado situaciones problemáticas en ámbitos tan diversos como la familia, amistades y trabajo.

Ahora, pídale a un participante que lea en voz alta las tarjetas del análisis del caso “El problema de Alejandra” para que entre todos lo analicen.

Realizada la lectura, motive una discusión sobre lo que es un problema y cómo a través de un simple análisis podemos llegar a comprenderlo con claridad para darle una solución.

Comente que en el plano laboral los problemas y/o conflictos, si son vistos positivamente, constituyen oportunidades de crecimiento y maduración de las personas, los procesos y los resultados.

Introduzca la actividad mencionando la importancia del levantamiento de problemas, incluso desde la autorreflexión.

DESARROLLO

1. Divida al grupo en equipos de 6 a 8 personas y distribúyale a cada uno una copia del material didáctico “Pasos para el proceso de análisis de un problema laboral”.
2. Solicite un voluntario para hacer la lectura de los pasos. Mientras se leen, explique cada uno de ellos y resuelva dudas.
3. Reparta a cada participante una copia del material didáctico “Análisis de un problema laboral” e indique que deberán completarlo en solitario tomando en cuenta un problema o conflicto que hayan experimentado en sus trabajos. Agregue que como guía pueden usar los pasos leídos anteriormente.
4. Acérquese a los equipos, es posible que algunos participantes tengan inconvenientes al completar los pasos. Verifique si hay dudas y oriente con ejemplos de ser necesario.
5. Concluido el trabajo individual, solicite a los equipos que compartan entre ellos el levantamiento de problemas realizado por cada uno. Especifique, que en caso de tener dudas deberán aclararlas, para que así cuenten con toda la información necesaria para realizar el ejercicio.
6. Solicite a los equipos que escojan un problema de entre los miembros para exponerlo al grupo.

17 Real Academia Española, 2018

PUESTA EN COMÚN

Un miembro de cada equipo presentará el levantamiento y análisis de un problema laboral, explicando cada uno de los pasos realizados y la forma en que recolectaron la información.

Invite a todos los participantes a reflexionar sobre cada caso, realizando preguntas, compartiendo experiencias comunes o bien, cuestionando el recorrido realizado por los participantes.

CONCLUSIÓN

A partir de las intervenciones de los participantes, concluya que los trabajadores a lo largo de su vida laboral no siempre presentan un desempeño similar o parejo en el tiempo, esto es, en momentos serán menos efectivos debido a una infinidad de causas. Lo importante es detectar el problema y darle solución de modo que los objetivos personales y grupales se alcancen.

Refuerce que, con esta actividad, los participantes aprendieron una metodología sencilla de analizar problemas buscando sus causas, y facilitar de ese modo una posterior búsqueda de soluciones y toma de decisiones.

Material didáctico actividad 16: "¿Y cuál es el problema?"

"El problema de Alejandra"

Tarjeta 1

Situación Problemática: "Alejandra fue contratada porque tiene experiencia en el área legal y conexiones que facilitan muchos de los trámites a los miembros del equipo de abogados. Sin embargo, su desempeño no ha sido el adecuado".

Tarjeta 2

Enunciado del problema: "Alejandra presenta reiterados atrasos a la hora de llegada a su trabajo".

Tarjeta 3

Descripción de la situación actual (lo que es): "Alejandra llega atrasada al menos dos días a la semana lo que entorpece el despacho de documentos y trámites legales. La situación produce molestia en el equipo de abogados. Ellos sienten que no se ha dado una solución al asunto."

Tarjeta 4

Describir la situación deseada (lo que debería ser): "Alejandra llega todos los días de la semana a la hora establecida y se encarga del trámite diario de documentos legales. Los abogados están satisfechos con su trabajo y ella también".

Tarjeta 5

Analizar causas del problema (por qué se produce la falta):

Alejandra sufrió hace dos meses una quemadura de tercer grado en un brazo y debe ir al centro médico dos o tres veces por semana a limpiarse la herida y recibir tratamiento adecuado.

Ella no ha sentido la confianza suficiente para informar esta situación a sus jefes debido al poco tiempo que lleva en el trabajo.

Dada sus funciones, no es una solución que Alejandra recupere el tiempo en las tardes, porque a esa hora muchos de los trámites no pueden llevarse a cabo en oficinas del estado.

"Pasos para el proceso de análisis de un problema laboral[18]"

1. Situación Problemática:

Ejemplo: "Alejandra fue contratada porque tiene experiencia en el área legal y conexiones que facilitan muchos de los trámites a los miembros del equipo de abogados. Sin embargo, su desempeño no ha sido el adecuado".

2. Enunciado del problema:

El Enunciado expresa concisamente quién es la persona, equipos, herramientas u otros donde se observa el problema y cuál es la falla, desvío o conducta inadecuada. Para el caso expuesto, **el enunciado del problema** sería: "Alejandra presenta reiterados atrasos a la hora de llegada a su trabajo".

3. Descripción de la situación actual (lo que es):

Tras recoger por escrito toda la información asociada a la situación problema, esta se sintetiza en una matriz donde se exponen los "hechos conocidos", los datos objetivos" y los "sentimientos, expectativas frustradas, emociones y/o relaciones personales implicadas". Para el caso de Alejandra, la matriz quedaría de la siguiente forma:

Matriz para recoger información sobre el problema	
Hechos conocidos:	Los abogados han reclamado. Fue contratada porque tenía vasta experiencia y muy buenas referencias. Prometía ser una gran ayuda al equipo. Cada vez que la necesitamos a primera hora de la mañana, no ha llegado.
Datos objetivos	Llega tarde entre 2 y 3 días. Para cumplir con su trabajo, ella se queda hasta tarde en la oficina. Debido a sus atrasos, muchos documentos y trámites legales se han retrasado y los clientes están molestos.
Sentimientos, emociones, relaciones:	Alejandra está preocupada con esta situación; los abogados ya expusieron el caso a sus jefes.

Con todos los elementos descritos, se procede a describir la **situación actual**, que en este caso sería: "Alejandra llega atrasada al menos dos días a la semana lo que entorpece el despacho de documentos y trámites legales. La situación produce molestia en el equipo de abogados, ellos sienten que no se ha dado una solución al asunto."

4. Describir la situación deseada (lo que debería ser)

La situación deseada es aquella que no existe. Es una meta o estándar esperado. Su descripción debe incluir personas, equipos, herramientas y/o otros implicados. Para el caso, la situación deseada sería la siguiente: "Alejandra llega todos los días de la semana a la hora establecida y se encarga del trámite diario de documentos legales. Los abogados están satisfechos con su trabajo y ella también".

18 Parafraseo de Programa de Formación para Líderes Monticello, 2011.

5. Analizar causas del problema (porqué se produce la falta)

Para analizar las causas, hay que enfocarse en las diferencias entre lo que es (situación problema) y la que debería ser (situación deseada). Las causas, pueden ser Internas o externas a la empresa.

CAUSAS INTERNAS		
Organización	**Proceso**	**Personas**
Tecnología. Políticas generales. Normas generales. Cultura organizacional. Desarrollo de carrera. Objetivos de la organización. Objetivos del área. Estilos de planificación. Sistemas de recompensas e incentivos. Sistema de apoyo al mejoramiento. Desarrollo de carrera. Estilos de retroalimentación. Recursos para el desarrollo de la tarea. Condiciones financieras y de presupuesto.	Métodos de trabajo. Complejidad de la tarea. Variabilidad de la tarea. Magnitud de la tarea. Comunicación ascendente o descendente. Comunicación horizontal. Coordinación entre áreas. Estilos de Liderazgo. Procedimientos. Toma de decisiones.	Capacidad intelectual. Conocimiento técnico. Conocimiento del trabajo. Tics. Habilidades comunicacionales. Habilidades sociales. Habilidades motoras. Actitudes. Confianza. Compromiso. Relaciones con compañeros. Salud física. Salud emocional. Condiciones familiares.
CAUSAS EXTERNAS		
La competencia. Los proveedores. El mercado. La legislación. Regulaciones.		

Después de analizar las causas, podríamos decir que:

Alejandra sufrió hace dos meses una quemadura de tercer grado en un brazo y debe ir al centro médico dos o tres veces por semana a limpiarse la herida y recibir tratamiento adecuado.

Ella no ha sentido la confianza suficiente para informar esta situación a sus jefes debido al poco tiempo que lleva en el trabajo.

Dada sus funciones, no es una solución que Alejandra recupere el tiempo en las tardes, porque a esa hora muchos de los trámites no pueden llevarse a cabo en oficinas del estado.

"Análisis de un problema laboral"

1. Situación problemática:

2. Enunciado del problema:

3. Descripción de la situación actual (lo que es):

4. Describir la situación deseada (lo que debería ser):

5. Analizar causas del problema (por qué se produce la falta):

Actividad 17: ¿Y cuál es la razón?

Área de competencia
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Duración: **70 min.**

Indicador: Reconoce la presencia de problemas e identifica su posible causa.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Conocer algunas técnicas para identificar causas de un problema y resolverlo adecuadamente.
- Analizar las causas de un problema a través de la aplicación de dos técnicas diferentes.
- Disponer la atención para buscar la coherencia entre las causas de un problema y las soluciones propuestas para resolverlo.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la motivación:

- 6 marcadores de colores, por grupo.
- 6 pliegos de papel rotafolio, por grupo.

Para la lluvia de ideas:

- 1 copia del caso "El problema de Macarena".
- 1 lápiz, por participante.
- 1 taco de notas adhesivas (post-it), por participante.

Para la agrupación por afinidad:

- 3 marcadores de colores, por grupo.
- 2 pliegos de papel rotafolio, por grupo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es entrenar la capacidad de identificar y analizar las causas de un problema laboral a partir de técnicas grupales que recogen ideas de manera creativa.

La actividad, en un primer momento, lleva a cabo una lluvia de ideas para levantar causas posibles a un problema laboral determinado. Posteriormente, dichas causas se analizarán y categorizarán por afinidad de modo tal de concluir las principales causas del problema.

PREPARACIÓN

- Para la motivación, prepare marcadores y papel rotafolio.
- Para la lluvia de ideas, prepare las notas adhesivas (post-it) y lápices para cada participante.
- Para la agrupación por afinidad, prepare marcadores y papel rotafolio.

MOTIVACIÓN

- Solicite 6 voluntarios del grupo para hacer una breve actividad y entréguele a cada uno un marcador y papelógrafo.
- Explique que a través de dibujos, deberán representar "Cómo se hace una tostada"[19]. Otorgue 5 minutos para esta instancia.
- Agradezca la participación, recoja las cartulinas y péguelas en la pizarra.
- Analice cada dibujo en conjunto con los participantes. Señale que, aunque los dibujos son diferentes, todos son correctos, dado que son muchas las formas de visualizar información y todas ellas enriquecen la comprensión.
- Aunque los dibujos son diferentes en contenido, tienden a ser similares en estructura. Busque semejanzas en el proceso y con la ayuda del grupo, agrúpelas.
- La idea es que ellos, con su ayuda, puedan armar el proceso completo de hacer una tostada, estableciendo categorías y uniendo a través de flechas, por ejemplo, enchufar tostadora, pan sin tostar, pan dentro de la tostadora, pan tostado, felicidad.
- Enfatice que este ejercicio es una manera de introducir al grupo en modelos mentales y/o sistemas de pensamiento, pensamiento visual, memoria de trabajo, todos recursos fundamentales para establecer lo que es realmente importante en una tarea.

DESARROLLO

Parte 1 "Lluvia de ideas para levantar causas[20]"

1. Reparta los materiales y explique que la actividad que van a realizar tiene dos partes. La primera de ellas consiste en una lluvia de ideas para buscar causas de un problema determinado y, la segunda, en agrupar y analizar las causas levantadas previamente para determinar cuáles de ellas son las más relevantes.
2. Escriba el problema que se encuentra en el material didáctico en la parte superior de la pizarra y explique el contexto.

19 Gray, 2015.

20 Parafraseo de Programa "8 para Ganar", 2011; Neuronilla, (s/f) Bailando bajo la lluvia de ideas.

3. Explique que la tarea de ellos consiste en listar la mayor cantidad de causas posibles en torno al problema. Pídales que reflexionen y anoten en los post-it todas las causas que deducen del problema, o bien, aquellas causas que se relacionan con el tema. Clarifique que cada post-it debe contener una sola causa.
4. Cuando vea que los participantes ya tienen varias causas enunciadas, invítelos a levantarse, pegar sus post-it en la pizarra y leerlos en voz alta para que los demás participantes conozcan lo que cada cual ha reflexionado.
5. Si usted considera que la explicación verbal de la causa del post-it es más clarificadora, puede anotar ideas en el mismo, de modo de no perder su objetivo.
6. Haga hincapié en que pueden escribir y levantarse cuantas veces quieran.
7. Cuando vea que los participantes han señalado al menos dos causas, invite al grupo a analizarlas, de modo de ir seleccionando aquellas que sean más relevantes para entender el problema. Vaya leyendo cada causa y dirija la reflexión utilizando las siguientes preguntas.
    - ¿Esta causa, permite comprender el problema?
    - ¿Por qué deberíamos considerar esta causa?, ¿es relevante?
8. La idea central de este análisis de causas es desechar las causas que no se relacionan con el problema. Si usted cree que alguna de ellos merece ser reformulada, pídales a los participantes que entre ellos la reescriban.
9. Termine la lluvia de ideas una vez que se hayan revisado todas las causas y cuente con al menos 20 de ellas.

CONSEJOS

- Durante la lluvia de ideas, no evalúe ni critique los planteamientos.
- Pídales que generen nuevas ideas de causas, derivadas de las ya enunciados por otros.
- Haga hincapié en que todos tienen el mismo derecho de opinión.
- Recalque que no existe jerarquía entre los participantes.

Parte 2 "Agrupación por afinidad[21]"

10. Pegue pliegos de papelógrafo junto a la pizarra que contiene los post-it, le servirán para anotar las categorías y luego mover los post-it hacia cada una de ellas de modo de formar una figura como la siguiente:

PROBLEMA			
CATEGORIA A	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D
CAUSA	CAUSA	CAUSA	CAUSA
CAUSA	CAUSA	CAUSA	CAUSA
CAUSA		CAUSA	CAUSA
			CAUSA
			CAUSA

11. Explique que la técnica consiste en crear categorías que agrupen las causas levantadas en la lluvia de ideas. Refuerce el concepto de categoría y de algunos ejemplos.
12. Lea algunos de los post-it y acomódelos en grupos similares, considerados de "afinidad mutua".
13. Si hay discrepancias a la hora de agrupar una causa, resuélvalo duplicando la causa y poniéndola en ambas categorías en juego.
14. Pida al grupo que mencionen categorías o nombres para estas agrupaciones. Asegúrese de que el nombre de las categorías transmita el conjunto de cada agrupación de causas.
15. Anote las categorías en los papelógrafos y pegue los post-it con las causas debajo de ella, formando el cuadro ya indicado.
16. Si el equipo tiene problemas para definir categorías, adelántese usted y dé un ejemplo de ella.
17. Estimule a seguir buscando categorías; invite a levantarse, mover post-it, etc.
18. Cuando estén todas las causas agrupadas y categorizadas, invítelos a analizarlas en plenario.

CONSEJOS

- Asegúrese que las categorías sean concretas y que estén relacionadas con el problema.
- Motive la participación de todos.
- Reitere siempre el problema que se está trabajando.
- Mantenga la sesión con un ritmo de trabajo ágil.
- No censure la creación de categorías y si duda de alguna, sométala a discusión.
- Busque siempre el acuerdo de la mayoría.

21 Parafraseo de Pensamiento visual. (s.f.); Programa "8 para Ganar", 2011.

PUESTA EN COMÚN

Promueva una discusión en torno al diagrama creado. Estimule a revisar la relación de las categorías y sus elementos en función del problema planteado inicialmente.

Es fundamental que el grupo analice y valore las posibles relaciones, vinculaciones o contradicciones que puedan encontrarse entre sus elementos. Si es necesario llevar a cabo nuevos cambios, hágalo con ayuda de los participantes.

Pida a los participantes que comenten sobre lo aprendido en esta actividad, y su impacto en relación con sus experiencias laborales.

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión destacando que la Lluvia de ideas y el Diagrama de afinidad son herramientas creativas, sencillas y fáciles de realizar, que ayudan a conocer en profundidad el origen de problemas en las empresas, organizando información de manera visual, creativa y útil para facilitar la búsqueda de soluciones más adecuadas.

Material didáctico actividad 17: "¿Y cuál es la razón?"

"El problema de Macarena"

Contexto:

Macarena es arquitecta y trabaja en una tienda de retail conocida, desarrollando el diseño de infraestructura y diseño de tiendas. Los últimos meses comenzó a recibir peticiones directas de trabajo de parte del jefe de su jefa directa, el gerente del área. Al comienzo logró resolver y dar satisfacción a estos pedidos, pero con el tiempo éstos se incrementaron, lo que la ha llevado a utilizar más tiempo y dejar de lado peticiones de su jefatura directa. Hace un mes tuvo una sesión de revisión de desempeño y su jefa se quejó de la falta responsabilidad y profesionalismo.

Problema:

Macarena no logra cumplir con las tareas semanales que le solicita su jefa directa porque parte de su tiempo debe dedicarlo a realizar tareas extras que le solicita el gerente del área. Esta situación la complica porque no tiene claridad a cuál de las dos personas debe dar prioridad.

Actividad 18: ¿Cuál de todas es la mejor?

Área de competencia
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Duración: **60 min.**

Indicador: Busca y selecciona información pertinente para la resolución de problemas.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar diversos métodos para recolectar y organizar información que ayude a enfrentar satisfactoriamente un problema.
- Organizar información que es relevante para comprender y resolver un problema.
- Tomar conciencia de la importancia que tiene realizar de manera rigurosa la recolección y organización de la información para resolver un problema.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para el brainwriting:

- 1 copia del material didáctico "Problema: Retraso en la entrega del producto", por mesa.
- 1 copia del material didáctico "Plantilla Brainwriting", por mesa.
- 1 taco ancho de notas adhesivas o post-it, por mesa.
- 6 lápices por mesa.

Para la matriz de prioridades:

- 1 pliego de papel rotafolio, por mesa.
- 1 marcador, por mesa.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es identificar y seleccionar posibles soluciones a problemas laborales, a partir de técnicas grupales.

La actividad, en un primer momento, busca levantar un conjunto de posibles soluciones a problemas laborales por medio de la técnica Brainwritting. Luego, dichas soluciones serán evaluadas en función de la complejidad y el impacto que tengan para la organización.

PREPARACIÓN

- Prepare 4 copias del material didáctico “Problema: Retraso en la entrega del producto”.
- Prepare 4 copias del material didáctico “Plantilla Brainwriting”, por mesa. Usted debe escribir la categoría sacándola del material didáctico anterior.
- Prepare 1 copia del material didáctico “¿Qué es una Matriz de Prioridades?”
- Prepare 4 mesas con sillas alrededor para que los participantes trabajen en el Brainwriting.
- Prepare 1 bloc de notas adhesivas o post-it en cada mesa.
- Prepare lápices para cada mesa.
- Prepare 1 pliego de papel rotafolio por mesa.
- Prepare 1 marcador por mesa.

MOTIVACIÓN

Pídale a los participantes que compartan experiencias personales cotidianas donde se hayan enfrentado con problemas y no hayan tenido éxito resolviéndolos. Pueden ser ejemplos asociados a hobbies, actividades comunes como cocinar, armar una figura o mueble, etc.

Motívelos a compartir sus experiencias. Vaya indagando por qué no lograron resolver el problema, qué ocurrió, qué acción llevaron a cabo que complicó la situación, etc.

Invítelos a trabajar con dos herramientas que les permitirán aprender a levantar soluciones a problemas y decidir cuál de ellas es la mejor para implementarla.

DESARROLLO

Parte 1 “Brainwriting para levantar soluciones[22]”

1. Proyecte o dibuje en la pizarra el Diagrama de causas del problema “Retraso en la entrega del producto” que se encuentra en el Material Didáctico y explíquelo. Si surgen dudas, resuélvalas.
2. Indique que la tarea será buscar las soluciones a la problemática recientemente presentada.
3. Señale las 4 mesas reservadas para el Brainwriting, acérquese a ellas e invite al grupo para que observen lo que deben hacer.
4. Explique que en cada mesa encontrarán un esquema del problema “Retraso en la entrega de producto” que ya revisaron, más una plantilla con una categoría problema del Diagrama de Causas. Enfatice que cada mesa tiene una categoría distinta.

22 Neuronilla (s/f). Brainwriting; MediaLAB Amsterdam. (s/f). Brain writing; Gray, 2010.

5. Explique que utilizando post-it, cada uno deberá escribir dos ideas de cómo solucionar dicho problema (1 idea por post-it). Luego, deberán trasladarse a la mesa siguiente y consignar allí otras dos ideas para esa categoría problema, y así sucesivamente hasta completar las 4 mesas.
6. Indique que al llegar a una mesa pueden leer la información ahí consignada, escribir una propuesta totalmente nueva, mejorar una, o escribir un comentario.
7. Comente que si quieren volver a una mesa a complementar ideas o dejar comentarios sobre ideas ya consignadas, pueden hacerlo.
8. Explique que se espera que cada plantilla sea vista y completada por cada participante.
9. Observe la cantidad de ideas sugeridas por plantilla (post-it), si considera que son escasas, invítelos a realizar una última ronda, de lo contrario finalícelas.
10. Invite a cuatro participantes para que, de a uno, lean al resto de los participantes las ideas solución de cada una de las categorías problemas.

Parte 2 "Matriz de prioridades para reflexionar posibles soluciones"[23]

11. Explique en qué consiste la herramienta que utilizarán (la explicación se encuentra en el Material Didáctico ¿Qué es una matriz de prioridades), mientras lo hace, dibuje la matriz en la pizarra.
12. Divida al grupo en 4 equipos y asígnele a cada uno, una de las mesas en que trabajaron el brainwriting.
13. Entregue a cada equipo un papel rotafolio para que realicen una matriz de prioridades utilizando el listado de soluciones originadas (post-it).
14. Invite a los equipos a leer las soluciones, a evaluarlas en función de los ejes y a distribuirlas en la matriz del papel rotafolio. Cuide que no muevan los post-it del rotafolio. Aclare que las variables de impacto y complejidad la deben definir ellos mismos como equipo.
15. Indique que las soluciones que se encuentran en el cuadrante de Baja complejidad y Alto impacto son las que conviene considerar, porque son fáciles de implementar y su beneficio es máximo.
16. Una vez distribuidos todos los post-it, y consensuada su ubicación, despegue todos los post-it que no se ubicaron en ningún cuadrante.
17. Una vez terminado el trabajo, pida que un representante por equipo comparta su matriz con el resto del grupo.
18. Invite a los participantes a analizar cada exposición, de modo que se discuta cuál de todas las soluciones del cuadrante Baja complejidad y Alto impacto es la que conviene implementar en primera instancia. Si todas son buenas ideas, escojan un orden de implementación, desde la más simple a la más compleja.

23 Parafraseo Programa "8 para Ganar". Martin, 2017.

PUESTA EN COMÚN

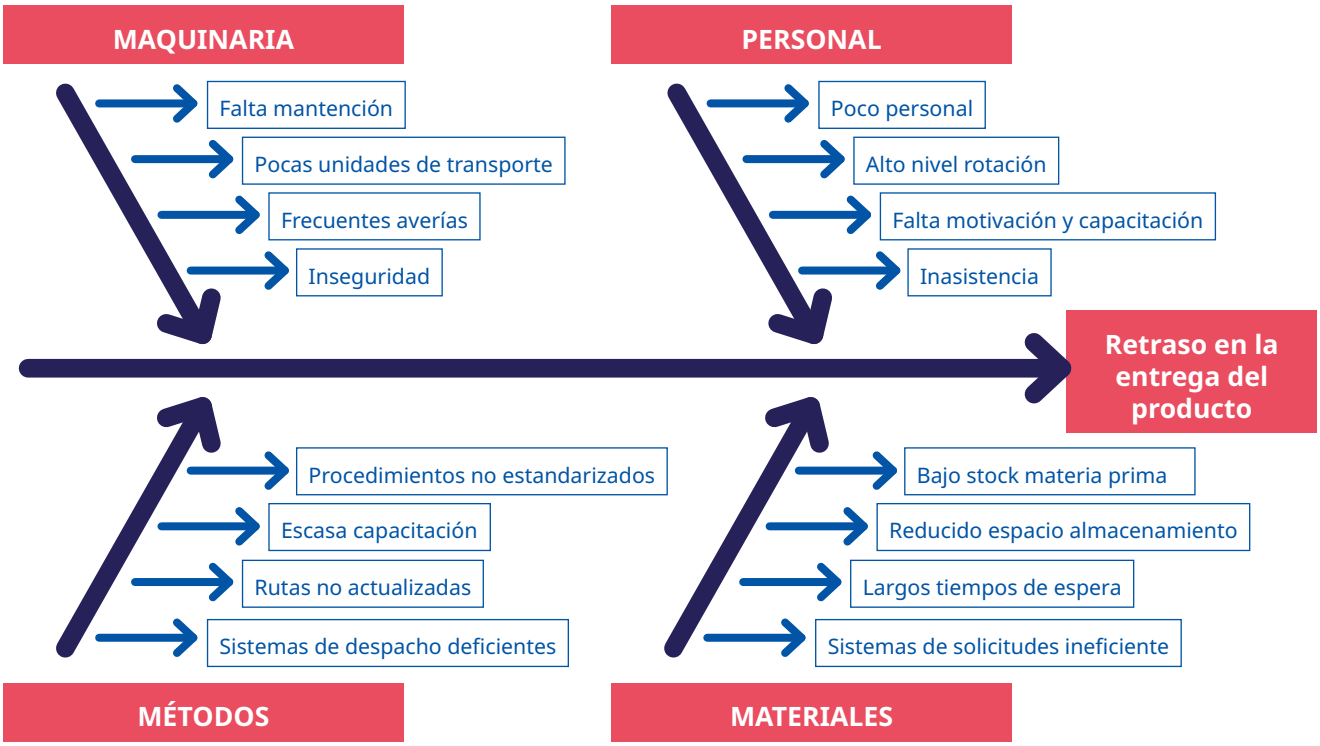
- Promueva una discusión en torno a la experiencia de trabajo con las herramientas utilizadas y cómo a través de ellas pudieron dar soluciones concretas a las categorías problemas.
- Señale que los pasos siguientes es lograr el diseño de un plan de acción.
- Pida a los participantes que comenten el impacto de lo aprendido en esta sesión en sus actividades y vida laboral.

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión destacando que muchas veces la búsqueda de soluciones a los problemas no necesariamente es tan compleja como se piensa. Resalte, que utilizando herramientas sencillas como las trabajadas en la sesión, se abre un mundo de posibilidades para mejorar nuestro día a día en el trabajo.

Material didáctico actividad 18: "¿Cuál de todas es la mejor?"

"Problema: Retraso en la entrega del producto"



"Plantilla *Brainwritting*"

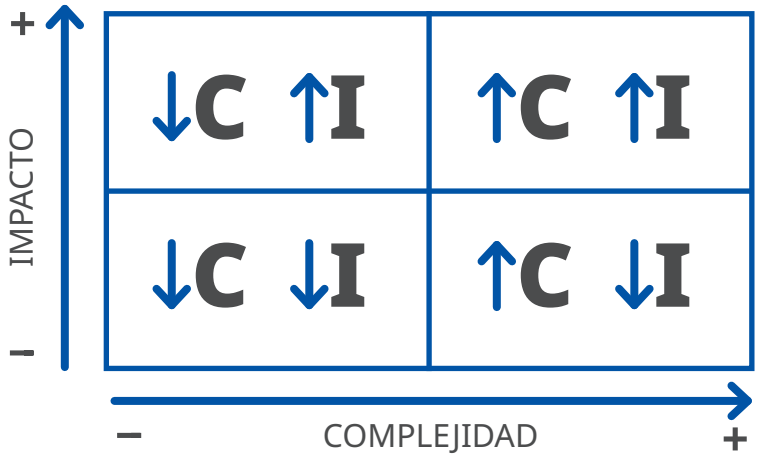
Categoría – problema:

"¿Qué es una Matriz de Prioridades?"[24]

Cuando las personas buscan solución a los problemas, es muy probable que se encuentren con un número alto de alternativas posibles, pero ¿cuál de ellas es realmente prioritaria? ¿cómo podemos saber cuál de ellas implementar primero?

La Matriz de Prioridades es una herramienta de gestión del tiempo porque nos ofrece una ruta de trabajo a seguir para cumplir con nuestros objetivos a tiempo, y es una guía decisional porque ayuda reducir el número de opciones, facilitando la toma de decisiones respecto de las soluciones potenciales de un problema. Muestra qué es más urgente y más importante.

La matriz se compone por dos ejes: IMPACTO (de la solución) y COMPLEJIDAD (de implementar la solución), que a su vez se dividen en grado ALTO y BAJO. El cruce de estas variables da origen a una matriz de cuatro cuadrantes: baja complejidad-bajo impacto, alta complejidad-bajo impacto, baja complejidad-alto impacto y alta complejidad-alto impacto.



Todas las soluciones que al término del análisis queden en el cuadrante Alto impacto y Baja complejidad, son las más convenientes de considerar.

Esta matriz facilita un equilibrio para saber qué tareas de pueden planificar, cuáles debo ignorar, y qué actividades es necesario hacer de inmediato, sin necesidad siquiera de planificarlas. Incluso, qué cosas es mejor delegar, otro aspecto importante en nuestra productividad laboral, siempre y cuando se realice correctamente.

Actividad 19: ¿Cómo te ayudo?

Área de competencia
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Duración: **60 min.**

Indicador: Implementa y monitorea acciones para la resolución de problemas, y evalúa sus resultados.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar formas de implementar y monitorear las acciones seleccionadas para resolver un problema.
- Implementar y monitorear las acciones seleccionadas para resolver un problema.
- Disponerse a ofrecer las propias capacidades al servicio del equipo y la comunidad.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la motivación:

- 1 hoja de papel de color rojo.
- 1 hoja de papel de color verde.
- 1 marcador de pizarra color rojo.
- 1 marcador de pizarra color verde.

Para el plan de acción:

- 1 copia del material didáctico “Plan de Acción”, por equipo.
- 2 lápices, por equipo.
- 2 marcadores, por equipo.
- 1 papel de rotafolio, por equipo.
- 1 cinta de papel adhesiva, por grupo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es entrenar la habilidad de identificar e implementar acciones para resolver un problema a partir de la planificación de tareas.

Los participantes, organizados en equipos, levantarán un listado de empresas y organizaciones que existen en su comunidad junto a las necesidades más apremiantes que ellos observan en el lugar. Por medio de un Plan de acción, los equipos identificarán cuatro acciones que, desde la empresa, se pueden implementar para ayudar a la comunidad a solucionar dichas necesidades.

PREPARACIÓN

- Para la Motivación, prepare las hojas y marcadores de color rojo y verde.
- Para el Plan de acción, prepare las copias necesarias de la plantilla de plan de acción, la cantidad de papeles rotafolio, lápices y marcadores que se requieren.

MOTIVACIÓN

- Invite a los participantes a formar un círculo y explique que jugarán a lanzarse aviones de papel, por turnos.
- Pídale a un participante que construya dos aviones de papel, uno con el papel rojo y el otro con el papel verde.
- Explique que cuando un participante reciba el avión rojo, deberá nombrar una **necesidad** de su barrio o comunidad, y aquel que reciba el avión verde deberá mencionar una **empresa** que exista en su comunidad o barrio junto a su rubro y características.
- Invite a 2 participantes para que registren todas las respuestas en la pizarra. A uno de ellos entréguele un marcador verde y pídale que registre todas las empresas y/o sus características bajo el título “Empresas”, y al otro, entréguele un marcador rojo e indique que deberá registrar bajo el título “Necesidades” todas las que ideas asociadas que surjan.
- Comience el juego, motive a los participantes a dar ideas y finalícelo una vez que observe al menos cinco empresas y necesidades.
- Muestre la información recogida en la pizarra y léala junto a ellos. Pida que reflexionen, recoja un par de comentarios e invítelos a trabajar en la actividad que realizarán a continuación.
- Haga hincapié en que la lista quedará en la pizarra durante el desarrollo de la actividad y pueden utilizarla.

DESARROLLO

1. Muestre la pizarra con las columnas "Necesidades" y "Empresas" del ejercicio anterior y pregúnteles abiertamente: "¿Qué acciones podrían llevar a cabo las empresas hacia la comunidad?"
2. Explíqueles que realizarán el Diseño de un Plan de Acción, donde deberán identificar una necesidad de la comunidad y listar 4 acciones que como empresa pueden llevar a cabo para satisfacerla. Si es necesario, explique brevemente en qué consiste la herramienta.
3. Pídale al grupo que se organice en 5 equipos y explique que cada uno de ellos deberá seleccionar una necesidad y un rubro de empresa dentro de la comunidad para poder realizar el ejercicio. Podrán utilizar información detectada en el ejercicio anterior, o bien levantar nueva.
4. Entrégueles una plantilla de plan de acción, lápices, marcadores y un papel rotafolio. Explique que en este último deberán hacer el plan de acción basándose en el formato de la plantilla para luego presentarlo al grupo.
5. Terminados los planes de acción, invite a cada equipo a pegar su plan en algún muro de la sala y a presentarlo. Motive la reflexión haciendo preguntas como "¿por qué fue esa la necesidad que detectaron, por qué se decidieron por esas acciones, de qué manera ellas resuelven la necesidad?, etc."

PUESTA EN COMÚN

Promueva una discusión en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Conocen empresas que dispongan de planes para ayudar a la comunidad?, refiéranse a ellas.
- ¿Hubo dificultad en encontrar necesidades o problemas de la comunidad que pudieran ser resueltos por las empresas ahí existentes?
- ¿De qué manera se organizaron para concluir con el trabajo, tuvieron dificultades, cómo las sortearon?
- ¿De qué otra manera podría la comunidad resolver necesidades problema con apoyo de las empresas u organizaciones más cercanas?
- Por último, pregunte "¿Cómo pueden aplicar lo aprendido hoy en sus trabajos?

CONCLUSIÓN

Cierre la actividad comentando que cuando en nuestro trabajo identificamos necesidades o problemas hay que darles solución de manera tal que podamos revertir ese vacío y transformarlo en mejoramiento y efectividad. Muchos problemas del diario vivir pueden resolverse de manera sencilla y otros, requieren de un trabajo planificado para que la mejora sea efectiva. Los planes de acción justamente son una herramienta para ayudarnos a visualizar las acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar objetivos o metas que nosotros hemos identificado y trazado para darle solución a un conflicto, problema o necesidad.

Material didáctico actividad 19: "¿Cómo te ayudo?"

"Plan de acción"

Esta herramienta les permitirá, como equipo, visualizar las acciones que deben llevar a cabo para satisfacer una necesidad de la comunidad (objetivo o meta). Adicionalmente, permitirá clarificar los roles y funciones de cada miembro del equipo, identificar los recursos que se requieren y, además, marcar el plazo en el que se deben llevar a cabo las acciones. Como tal, el plan de acción se configura como una guía que ofrece los pasos necesarios para llevar a cabo un proyecto.

Cada paso de la planificación responde los siguientes cuestionamientos: ¿Qué acciones se deben realizar para alcanzar nuestro objetivo? ¿Quién llevará a cabo esos cambios? ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo? ¿Qué recursos —dinero, equipos, etc.— se necesitan para llevar a cabo esos cambios?

Plan de acción			
Rubro de la empresa:			
Miembros del equipo:			
Problema o necesidad:			
Solución:			
Acciones para implementar la solución	**Responsable(s) de las acciones**	**Plazo**	**Recursos necesarios para implementar las acciones**

Actividad 20: Y, ¿cómo nos fue?

Área de competencia
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Duración: **60 min.**

Indicador: Implementa y monitorea acciones para la resolución de problemas, y evalúa sus resultados.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer formas para evaluar los resultados de las acciones implementadas para resolver un problema.
- Evaluar los resultados de las acciones implementadas para resolver un problema.
- Disponerse a realizar acciones tendientes a conseguir resultados dentro de un equipo.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la motivación:

- Hojas blancas, por grupo.
- Lápices, por grupo.

Para el plan de acción:

- 1 kit que contenga lo siguientes materiales, por equipo:
  - 1 copia del material didáctico "Plan de acción y confección de maqueta".
  - 2 lápices.
  - 1 cinta de papel adhesiva.
  - Palos de madera.
  - Fósforos.
  - Bloques o legos.
  - Cartulinas de diversos tamaños.
  - Cartón piedra de diversos tamaños.
  - Marcadores.
  - Papel rotafolio.
  - Hojas blancas.
- 1 copia del material didáctico "Pauta de evaluación de la solución implementada".

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es entrenar la habilidad de evaluar los resultados de las acciones implementadas para resolver un problema levantado al interior de la empresa.

Los participantes, organizados en dos equipos, deberán planificar y dar solución a una necesidad/problema que enfrenta una empresa: construir un espacio que satisfaga la necesidad de alimentación y la de recreación/dispersión del personal. Luego, cada equipo deberá evaluar la solución implementada por el equipo contrario.

PREPARACIÓN

- Para la motivación, disponga de hojas y lápices.
- Para la actividad, disponga de los kits con materiales para cada equipo.

MOTIVACIÓN

- Invite a los participantes a distribuirse en 3 equipos y a imaginarse que preparan un rico queque.
- Escoja un voluntario por equipo para actuar como juez. Explíqueles que entre ellos deberán diseñar una herramienta de evaluación que les permita evaluar las preparaciones que realizarán los equipos. Entrégueles un par de hojas y lápices.
- Explique a los equipos que la tarea de ellos será la de redactar la receta para preparar un queque, detallando los ingredientes, elementos que se requieren y, el orden de los pasos.
- De inicio a la actividad y comente que cuentan con 8 minutos para realizar todo.
- Terminados los 8 minutos, pida a los equipos que dejen de trabajar.
- Pídale a un representante por equipo que exponga la receta del queque.
- Mientras exponen las recetas, los jueces deben evaluar las recetas de los equipos, en función de la pauta que diseñaron y mostrar los resultados.
- Por último, invite a pasar a la siguiente actividad.

DESARROLLO

Explique que la actividad tiene dos momentos. El **primero** consiste en que cada equipo deberá planificar y dar solución a una necesidad/problema que enfrenta una empresa –construir un espacio que satisfaga la necesidad de alimentación y la de recreación/dispersión del personal. Y el **segundo**, cada equipo deberá evaluar la solución implementada por el equipo contrario.

Primer momento: planificar y dar solución a una necesidad

1. Distribuya a los participantes en 2 equipos y entrégueles una copia del material didáctico "Plan de acción y confección de maqueta" más el kit de materiales. Lea el caso en voz alta y concluida la lectura, resuelva dudas. Recuérdeles que son dos los pedidos allí plasmados: el plan de acción y la maqueta.
2. Haga hincapié que en el plan de acción deberán registrar tareas como diseñar el comedor, baño, etc.
3. Señale que tienen 20 minutos para realizar ambas tareas.
4. Cumplido el tiempo, invite a los participantes a pasar al segundo momento de la actividad.

Segundo momento: evaluación de la solución implementada

5. Entregue a los equipos una copia del material didáctico "Pauta de evaluación de la solución implementada". Léala en voz alta y resuelva dudas.
6. Señale que el objetivo de la pauta es conocer si el proyecto desarrollado por el otro equipo se está llevando a cabo según lo planificado, o si presenta problemas. Comente que la pauta es solo un modelo y como tal, cuentan con la libertad de adaptarla.
7. Concluida la evaluación de los equipos, pida que voluntarios de cada uno de ellos exponga sus resultados.

PUESTA EN COMÚN

Estimule una reflexión grupal y guíese apoyándose de las siguientes ideas:

- Utilidad de las herramientas incluidas, planificación y pauta de evaluación.
- Aporte de los integrantes del equipo en el trabajo.
- Aspectos que podrían haber facilitado el logro de objetivos.
- Principales aspectos que dificultaron el logro de objetivos.
- Capacidad para iniciar proyectos en sus trabajos.
- Entusiasmo y perseverancia en el logro de los objetivos.

CONCLUSIÓN

Cierre la sesión comentando la importancia de evaluar y monitorear las acciones implementadas para resolver un problema. Destaque el rol que juega en esta etapa una planificación bien realizada.

Destaque el valor de que los miembros de un equipo a cargo de un proceso de resolución de problemas posean una actitud abierta a la retroalimentación.

Material didáctico actividad 20: "Y, ¿cómo nos fue?"[25]

"Plan de acción y confección de maqueta"

Ustedes son un equipo de diseñadores y arquitectos que trabajan en una empresa del mismo rubro, dedicada a proyectos inmobiliarios. La empresa no tiene muchos años, pero los últimos dos ha crecido considerablemente; se han incorporado muchos trabajadores en distintas áreas y la oficina que utilizaban ha quedado pequeña. El gerente del área les ha solicitado una reunión para darles a conocer los planes de desarrollo y crecimiento que tiene la empresa. Entre ellos, está trasladar las oficinas a otro sector de la ciudad, lo que permitirá agrandar los espacios y construir un lugar que satisfaga la necesidad de **alimentación y la de recreación/ dispersión del personal**. Los encargos que les ha hecho el gerente son dos:

- Construir un plan de acción que de cuenta de la solución del problema.
- Construir una maqueta del nuevo espacio para alimentación y esparcimiento.

Plan de acción	
Problema o necesidad:	

Acciones o tareas para implementar la solución	Responsable(s) de las acciones	Plazo / tiempo	Recursos necesarios para implementar las acciones

25 Parafraseo de Mineduc, 2009.

"Pauta de evaluación de la solución implementada[26]"

Ustedes deberán actuar como evaluadores del trabajo realizado por el otro equipo. Esta pauta les servirá para evaluar el plan de acción y la construcción de la maqueta realizada por ellos.

Actividad	Responsable de la actividad	Estado de avance			Observaciones		Recursos		Disponibilidad de recursos al momento de ejecutar la actividad)
		Esperado	Atrasado	Detenido	Problemas detectados	Acciones correctivas	Humanos (personas para realizar la actividad)	Materiales (materiales y otros similares disponibles para realizar la actividad)	

26 Parafraseo de Mineduc, 2009.

Organización Internacional del Trabajo | CINTERFOR

COMPETENCIA:

Flexibilidad y adaptación al cambio

Actividad 21: Obstáculos e impulsos

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Identifica comportamientos que pueden transformar los cambios en una oportunidad de desarrollo.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar características del comportamiento humano que pueden favorecer la búsqueda de oportunidades frente a los cambios.
- Actuar de manera flexible y activa ante los cambios del entorno, posibilitando emprendimientos productivos y/o de desarrollo personal.
- Potenciar la flexibilidad personal como herramienta para enfrentar situaciones de cambio.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico “Obstáculos e impulsos”, por participante.
- 1 lápiz por participante.
- Hojas en blanco por equipos.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes reconozcan qué comportamientos personales estimulan y obstaculizan la búsqueda de oportunidades frente a situaciones nuevas o de cambio.

Primero, los participantes en solitario deberán completar una guía reflexiva sobre situaciones en las cuales actuaron de forma obstaculizadora y potenciadora de nuevas oportunidades de desarrollo; luego en equipos, identificarán las principales conductas que facilitan y obstaculizan las situaciones de cambio.

PREPARACIÓN

- Prepare una copia del material didáctico “Obstáculos e impulsos” para cada participante.
- Prepare lápices y hojas en blanco por equipos.

MOTIVACIÓN

Invite a los participantes a reflexionar sobre la siguiente situación: “Imaginen tres personas a las que se le entrega una misma tarea compleja de realizar. Uno de ellos se desespera y abandona el desafío. El otro tiene clara la estrategia que debe utilizar y lo intenta una y otra vez sin detenerse. El tercero en cambio, aborda la tarea de diferentes ángulos, utilizando estrategias distintas hasta que de pronto una de ellas le resulta exitosa y termina la tarea con éxito”.

- ¿De qué manera maneja la situación cada uno? ¿Qué rol tiene la experiencia?
- ¿Cuál de los tres se mostró más flexible hacia la situación nueva?, ¿por qué?
- ¿Cómo podemos relacionar este ejemplo con la “capacidad de transformar una experiencia nueva en una oportunidad”?

Guíe una reflexión hacia el hecho de que la tercera persona fue la que demostró un mayor nivel de flexibilidad y adaptación al cambio –situación nueva–, pues fue el único que la completó eficientemente utilizando estrategias diversas.

Concluya comentando que todos a lo largo de nuestra vida enfrentamos situaciones nuevas, algunos las enfrentan con una actitud más abierta que otros, pero eso no significa que no seamos capaces de flexibilizarnos y actuar de forma distinta buscando oportunidades nuevas.

DESARROLLO

1. Entregue a cada participante el material didáctico “Obstáculos e impulsos” junto a un lápiz.
2. Indique que cada uno de los participantes, en solitario, deberá completar el material. Pídales que lo hagan con atención, reflexionando cada pregunta y respuesta.
3. Finalizado el trabajo personal, divida al grupo en 4 equipos y entrégueles hojas en blanco.
4. Explique que entre ellos y en función de la reflexión que realizaron individualmente, deberán preparar un listado con:
   - Los principales comportamientos detectados por ellos, que **facilitan** transformar las nuevas experiencias –situaciones de cambio– en oportunidades de desarrollo.
   - Los principales comportamientos detectados por ellos, que **no facilitan** transformar las nuevas experiencias – cambios– en oportunidades de desarrollo.
5. Cuando los equipos hayan terminado de trabajar, pídales que presenten al grupo las características recogidas. Mientras lo hacen, lístelas en la pizarra o papelógrafo bajo el título “promueven oportunidades” y “estancan oportunidades”, de modo que sean visibles por todos.

6. Solicite dos voluntarios para que cada uno destaque de los listados finales, las características que se repiten con mayor frecuencia.
7. Invítelos a compartir sus experiencias en plenario.

PUESTA EN COMÚN

Guíe una reflexión en torno a:

- ¿Cómo se sintieron respondiendo la guía?
- ¿Habían tomado conciencia de que muchas veces actuamos conforme a nuestra experiencia y no nos atrevemos a tomar caminos nuevos que nos permitan crecer en experiencias?
- ¿De qué manera podemos reforzar en nuestras vidas las características potenciadoras de oportunidades?
- ¿De qué manera podemos salir de la zona de confort que nos frena a ver el cambio como una oportunidad de desarrollo?

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión comentando que el cambio es parte de la vida y depende de nosotros que lo vivamos como una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Trabajar en identificar qué es lo que nos mantiene en nuestra zona de confort y nos impide cambiar es el primer paso para lograr el cambio.

Comente las ventajas que tiene potenciar la flexibilidad en sus vidas e invítelos a estar abiertos al cambio.

Material didáctico actividad 21: "Obstáculos e impulsos"

"Obstáculos e impulsos"

Describe una situación nueva o distinta que te haya tocado vivir y en la que no sabías cómo actuar.	
¿Qué sentiste?	
¿Por qué lo sentiste?	
¿Qué pensaste?	
¿Por qué lo pensaste?	
¿Cómo actuaste?	

¿Por qué actuaste de esa manera?	
¿Existían otras maneras de enfrentar la situación? **¿Cuáles eran?**	
¿Qué te impidió optar por alguna de ellas?	
¿Qué habrías perdido al actuar de manera distinta?	
¿Qué habrías ganado al optar por actuar de una forma distinta, nueva?	
Hoy, ¿ves esa situación de manera diferente?	
Hoy, ¿la enfrentarías de la misma forma?	

Describe una situación o momento en que voluntariamente hiciste algo nuevo o reaccionaste de manera distinta	
¿Por qué lo hiciste?	
¿Cuál fue el resultado?	
¿Qué sentiste?	
¿Qué pensaste?	
¿Qué aprendizaje ganaste al haber actuado así?	

Actividad 22: Las tendencias con las que hemos flexibilizado

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Se flexibiliza frente a las tendencias del mundo actual y adopta nuevas formas de hacer.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Comprender el concepto de tendencia en el comportamiento social, y cómo afecta el diario vivir de las personas.
- Identificar tendencias o cambios presentes en la sociedad, que puedan generar la necesidad de flexibilizarse para convivir en sociedad.
- Valorar los cambios en función del potencial de actualización y de desarrollo que ofrecen al adaptarse.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Las tendencias con las que hemos flexibilizado", por equipo.
- Lápices, por equipos.
- Hojas en blanco, por equipos.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes comprendan el concepto de tendencia y cuál es el rol de la flexibilidad en ella.

Los participantes, organizados en equipos, deberán identificar 4 tendencias presentes en distintos ámbitos de la sociedad con los que hayan tenido que flexibilizar y adaptarse, reconociendo las oportunidades de desarrollo y aprendizajes que ellas les han aportado, además de las características personales que ellos han tenido que potenciar para adaptarse a ellas.

PREPARACIÓN

- Prepare una copia del material didáctico “Las tendencias con las que hemos flexibilizado”, por equipo.
- Prepare lápices y hojas en blanco, por equipos.

MOTIVACIÓN

Pregunte a los participantes si han tenido la experiencia de cambiarse a vivir a otra ciudad, país, o bien, si conocen a alguien que lo haya hecho.

Indague cómo ha sido esa experiencia en relación con:

- ¿A qué tuvieron que adaptarse?
- ¿Qué actividades tuvieron que incorporar y eliminar de sus estilos de vida?
- ¿Qué tuvieron que hacer para poder adaptarse a estos cambios?
- ¿Qué capacidades tuvieron que desarrollar para adaptarse?

Señale que hoy en el mundo es posible observar una serie de tendencias y cambios en ámbitos tan diversos como el Homeworking o el Reciclaje de basura, etc. Cada uno de ellos nos exige actuar de manera flexible e incorporarlos a nuestra vida diaria.

Invítelos a trabajar en la siguiente actividad vinculada con estas tendencias.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en 4 equipos.
2. Entréguele a cada equipo el material didáctico “Las tendencias con las que hemos flexibilizado” más los materiales necesarios para trabajar.
3. Explique que la actividad consiste en que cada equipo, tras compartir experiencias y reflexionar en torno a ellas, levantarán cuatro tendencias sociales con las que tuvieron que flexibilizar y adaptarse. Luego, deberán completar la tabla dando respuesta a las variables que allí se solicitan.
4. Invítelos a trabajar y resuelva sus dudas en caso de ser necesario.
5. Una vez que los equipos han finalizado su trabajo, invítelos a compartir sus resultados con el grupo.

PUESTA EN COMÚN

Guíe una reflexión en torno a la inevitabilidad del cambio y cómo éste está presente en los diversos ámbitos de la sociedad, como ellos mismos levantaron.

Enfatice en la importancia de ser flexibles para adaptarnos a ellos, y cuáles son los beneficios que esa adaptación trae para nosotros, la sociedad y el mundo en general.

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión comentando que una de las principales tareas que tenemos como personas es flexibilizar y aceptar el cambio en la vida que nos rodea. Las nuevas tendencias se imponen en todo ámbito de cosas y depende de nosotros que nos adaptemos a ellas y vivamos felices.

Material didáctico actividad 22: "Las tendencias con las que hemos flexibilizado"

"Las tendencias con las que hemos flexibilizado"

A continuación, ustedes como equipo, deberán acordar 4 tendencias en ámbitos diversos de la sociedad y completar los requerimientos que solicita la tabla.

CAMBIOS O TENDENCIAS PRESENTES EN LA SOCIEDAD				
	1	2	3	4
Cambio o tendencia social				
Necesidad satisfecha con esta tendencia				
Oportunidad de aprendizaje o desarrollo personal				
Oportunidad de desarrollo a la sociedad				
Características personales necesarias para adaptarse a estas tendencias				
Qué ocurriría al oponerse o negar adaptarse a esta tendencia				

Actividad 23: Adaptándonos al entorno

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Adapta sus comportamientos a los cambios producidos en el entorno.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer las etapas del ciclo de aprendizaje y cómo ellas generan respuestas eficientes ante situaciones de cambio.
- Actuar proactivamente frente a los cambios, utilizando la reflexión como base de la acción para superar la ambigüedad que estos representan.
- Adecuar autónomamente aquellas conductas que permitan dar respuesta a los cambios en el entorno.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Adaptándonos al entorno", por equipo.
- Lápices, por equipos.
- Hojas en blanco, por equipos.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes comprendan que enfrentar un cambio no es más que un proceso de aprendizaje que nos enriquece como personas y nos flexibiliza a aceptar nuevos y complejos escenarios.

Los participantes, organizados en equipos, deberán leer un caso y analizar el ciclo de aprendizaje ocurrido, luego deberán levantar una situación vivida por ellos y analizarla desde la misma perspectiva de modo de aprender a partir de esa experiencia.

PREPARACIÓN

- Prepare una copia del material didáctico "Adaptándonos al entorno", por equipo.
- Prepare lápices y hojas en blanco, por equipos.

MOTIVACIÓN

- Escriba en la pizarra los cuatro momentos del ciclo de aprendizaje experiencial de D. Kolb[27] que se encuentra en el material didáctico.
- Una vez que el ciclo esté construido, explique su lógica y funcionamiento.
- Concluya comentando que para lograr adaptarnos a los cambios que se producen en el entorno que nos rodea, es necesario adaptar nuestras conductas en función de la reflexión que vamos realizando de nuestras experiencias.
- Invítelos a trabajar en la actividad.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en 4 equipos.
2. Entréguele a cada equipo el material didáctico "Adaptándonos al entorno" más los materiales necesarios para trabajar.
3. Explique que la actividad consiste en leer un caso atentamente y luego contestar las preguntas que allí se indican.
4. Revise que los equipos trabajen en silencio. Si tienen dudas, resuélvalas.
5. Cuando hayan terminado, pídales que compartan sus experiencias con los otros grupos.

PUESTA EN COMÚN

Pida a los participantes que compartan sus experiencias y reflexiones en torno al trabajo realizado.

Guíe la reflexión del grupo hacia el rol del aprendizaje y cómo éste nos ayuda a adaptarnos al entorno.

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión comentando que todas las personas aprendemos y el cambio es una oportunidad más para hacerlo. Cuando aceptamos el cambio y aprendemos de él, adquirimos herramientas que nos ayudan a flexibilizar, enfrentar y adaptarnos a nuevos y distintos escenarios.

27 AFS Intercultural Programs (2012).

Material didáctico actividad 23: "Adaptándonos al entorno"

"Ciclo de aprendizaje experiencial[28]"

Aprender no es más que adquirir conocimiento de algo y, desde esa definición, en todo orden de cosas aprendemos. Existen diferentes paradigmas que explican cómo se adquiere ese conocimiento, y aquí nos centraremos en el **aprendizaje experiencial**.

El aprendizaje experiencial es un modelo de aprendizaje que plantea que las personas aprenden a partir de la reflexión sobre sus experiencias, sobre lo que hacemos. David Kolb, basado en este modelo, desarrolló el "ciclo de aprendizaje experiencial", y con el explica cómo las personas procesamos la información y aplicamos el conocimiento adquirido de manera flexible en una variedad de situaciones en nuestra vida.

El ciclo dice:

1. Experiencia Concreta: Aprender experimentando
Las personas aprendemos cuando nos involucramos en una experiencia y recordamos lo que esa situación nos hizo sentir. Esta es la esencia de cómo aprendemos y por lo tanto la base de las etapas que siguen en el ciclo.
2. Observación Reflexiva: Aprender procesando
Las personas reflexionamos sobre la experiencia vivida y de allí obtenemos información nueva y la comprendemos.
3. Conceptualización Abstracta: Aprender generalizando
Las personas, basadas en la reflexión de la experiencia, teoriza, clasifica o generaliza para generar información nueva y útil. Acá el conocimiento se organiza, se levantan patrones, normas que permiten transferir el conocimiento a otros contextos.
4. Experimentación activa: Aprender haciendo
Las personas aplicamos ese conocimiento al mundo.

"Adaptándonos al entorno"

1. Lean atentamente el siguiente caso:

Manuel es un joven emprendedor que se dedica al diseño, restauración y fabricación de mobiliario. No le ha ido mal, es más, lleva 10 años en el mercado y sigue recibiendo solicitudes de nuevos y antiguos clientes. Sin embargo, los primeros años no todo fue miel sobre hojuelas, tuvo muchos inconvenientes y clientes insatisfechos debido a dificultades en la cadena de solicitud–diseño–producción.

Ocurría, que cuando un nuevo cliente le hacía un encargo, él debía diseñarlo y enviárselo para obtener su visto bueno. El diseño, más las especificaciones de los materiales, medidas, etc., se le comunicaba oralmente al maestro carpintero quien tomaba las notas pertinentes.

Muchas veces a la hora de entregar el producto todo era caótico. Él no veía el producto final sino hasta el momento en que ocurría la entrega al cliente, pues sólo le hacía seguimiento por fotos que el mismo maestro carpintero le enviaba a su celular. Colores que no correspondían con el patrón, camas que no cabían en el espacio correspondiente porque las medidas entregadas por el cliente no eran reales, cómodas más altas de lo solicitado, etc. Pero también sucedía que algunos clientes al ver el mueble simplemente decidían cambiar el color debido a que "hicieron algunos cambios en el lugar y ahora el producto no combinaba"; incorporar más cajones porque "pensé que me podían entrar todas las cosas"; agregar luces led en un escritorio con estante "porque la sala no tenía suficiente luz", etc.

Esa situación lo llevó en un minuto a replantearse el negocio. El dinero que entraba se iba casi completamente en rehacer los pedidos, pagarle al maestro y comprar más materiales. Además, dado que el maestro dedicaba gran parte del tiempo a reconstruir los muebles, no tenía tiempo para dedicarle a los nuevos pedidos. El futuro del negocio estaba sin duda en crisis.

En su desesperación por mantener a flote el emprendimiento, intentó variadas fórmulas para que todo saliera bien en esta cadena, pero los errores seguían ocurriendo, aunque en menor cantidad. Un día simplemente decidió rehacer por completo el proceso, como si estuviera creando un negocio en paralelo y lo logró. La reflexión de años, las largas horas que pasó estudiando cómo mejorar todo, cursos de todo tipo, consejos de expertos, dieron resultado. Hoy, Manuel tiene un procedimiento completamente distinto y a su emprendimiento le ha ido muy bien.

2. Describan el proceso de aprendizaje que experimentó Manuel, y de qué manera su experiencia y reflexión lo ayudaron a adaptarse al entorno.

3. Describan una situación similar que les haya ocurrido en el trabajo, donde el aprendizaje y la reflexión les ha permitido enfrentar positivamente las situaciones de cambio experimentadas. Para hacerlo, primero compartan sus vivencias, decidan con cuál trabajar y apliquen el ciclo.

Actividad 24: Estereotipos erróneos

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Abandona estereotipos tradicionales sobre el ejercicio de determinados trabajos.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer trabajos que hoy en día no hacen distinción respecto del sexo que tenían asignado antiguamente.
- Describir las ventajas de dejar atrás estereotipos discriminatorios en el desempeño de diversos trabajos.
- Valorar el abandono de estereotipos discriminatorios respecto de trabajos desempeñados por distintos sexos.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Estereotipos en el trabajo", por equipo.
- Lápices, por equipos.
- Hojas en blanco, por equipos.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes comprendan que son muchos los estereotipos que existen respecto de actividades laborales que deben ser desempeñadas por hombres y mujeres, y que simplemente no son ciertos.

Los participantes, organizados en equipos, deberán identificar y representar un estereotipo relacionado con trabajos que pueden ser desempeñados solo por hombres o solo por mujeres; analizar su creencia y mencionar por qué es necesario desprenderse de él.

PREPARACIÓN

- Prepare una copia del material didáctico “Estereotipos en el trabajo”, por equipo.
- Prepare lápices y hojas en blanco, por equipos.

MOTIVACIÓN

Explique al grupo que usted irá haciendo algunas preguntas y ellos deben contestarlas.

- ¿Quién salvó a la princesa escondida en la torre?
- ¿Quién descubrió el tesoro?
- ¿Quiénes conocen y manejan bien las redes sociales?
- ¿Quiénes son los mayores consumidores de productos dietéticos?
- ¿Quiénes van al gimnasio?
- ¿Quiénes manejan mal?
- ¿Quiénes disfrutan haciendo compras?
- ¿Quiénes disfrutan viendo partidos de fútbol?

Concluya comentando que todas estas preguntas pretendían mostrar **estereotipos**. Los estereotipos son creencias que incorporamos desde pequeños sobre cómo son algunos grupos de personas –detalles, características, virtudes, defectos, habilidades, etc.– e inconscientemente aplicamos esta clasificación a familiares, amigos y extraños.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en 4 equipos.
2. Distribuya a los equipos el material didáctico “Estereotipos en el trabajo” más lápices y hojas.
3. Explique que la actividad consiste en que cada equipo deberá identificar estereotipos respecto del sexo, en el desempeño de alguna función o trabajo.
4. Para hacerlo deberán leer con atención el material didáctico entregado y completarlo.
5. Mientras los equipos trabajan, paséese resolviendo dudas.
6. Cuando los equipos estén preparados, invítelos a realizar el role playing.

PUESTA EN COMÚN

Pida a los equipos que compartan los aprendizajes que obtuvieron tras el trabajo con estereotipos laborales. Guíe una reflexión en torno a:

- ¿Cómo generamos estos estereotipos?
- ¿De qué manera afectan a quienes nos rodean?
- ¿Por qué es aconsejable abandonarlos?

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión comentando que los estereotipos existen, pero es voluntad de nosotros manejarlos como se deben, sin caer en prejuicios y discriminación.

Todos somos distintos y desde esa diferencia aportamos al mundo. Debemos ser flexibles para aceptar y adaptarnos a ello.

Material didáctico actividad 24: "Estereotipos erróneos"

"Estereotipos en el trabajo"

Como equipo, deberán reflexionar e identificar un estereotipo relacionado con categorías de sexo en el desempeño de alguna función o trabajo, por ejemplo: una mujer taxista.

¿Es real este estereotipo? ¿por qué?

¿Por qué es importante desprenderse de ese estereotipo? ¿Qué ventajas tiene dejarlo ir? ¿Cómo lo podemos hacer?

Ahora, describan una situación donde se aprecie este estereotipo. Esta misma situación es la que deberán representar frente al grupo. Cuiden los detalles. Agreguen además un discurso que desmitifique esa creencia.

Actividad 25: El cambio

Área de competencia

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Duración: **60 min.**

Indicador: Supera las resistencias a producir y adaptarse a cambios del entorno.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar las resistencias que dificultan la adaptación a cambios del entorno.
- Controlar las emociones que generan los cambios de acuerdo con el contexto.
- Disponerse a aceptar el cambio como algo beneficioso y adaptarse a él.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Correo de solicitud", por equipo.
- 1 copia del material didáctico "Correo SOS", por equipo.
- Lápices, por equipos.
- Hojas en blanco, por equipos.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes se enfrenten con una situación que les exige cambiar. Deberán identificar las resistencias que el cambio les genera, las emociones asociadas a este y por último, actuar con flexibilidad para aceptarlo.

Los participantes, organizados en equipos, deberán confeccionar un menú determinado para un cliente importante de la empresa donde trabajan. Tras minutos diseñándolo, recibirán una notificación donde el cliente se excusa por haber confundido uno de los ingredientes base e informa del nuevo alimento que debe regir dicho menú.

PREPARACIÓN

- Prepare las copias del material didáctico “Correo de solicitud”, para los equipos.
- Prepare las copias del material didáctico “Correo SOS”, para los equipos.
- Prepare lápices y hojas en blanco, por equipos.

MOTIVACIÓN

Indague en los participantes si conocen el concepto y la práctica de la “Pirámide alimenticia”. Si no la conocen, explíquela haciendo énfasis en cuáles son los alimentos básicos que deben ser consumidos diariamente.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en equipos de 5 personas.
2. Señale que la actividad consiste en desarrollar el pedido que uno de los principales clientes de la empresa –nutrición– le ha hecho, vía correo electrónico, al jefe de la unidad donde ustedes trabajan.
3. Asigne el rol de jefe a un participante de cada equipo y entrégueles el material didáctico “Correo de solicitud”. Explique que ellos deberán velar en todo momento para que el trabajo sea realizado seriamente y conforme a la petición.
4. Pídale a los jefes que reúnan a sus equipos y lean la solicitud.
5. Transcurridos 15 minutos de trabajo de los equipos, llame en voz alta a los jefes y pídales que se reúnan con usted porque ha llegado un nuevo correo alertando un problema. Entrégueles el material didáctico “Correo SOS”.
6. Léales el material didáctico “Correo SOS” y pídales que lo comuniquen a sus equipos. Indíqueles además, que ellos deberán observar atentamente la reacción de los miembros del equipo en términos de emociones y flexibilidad para trabajar, y consignar cada una de ellas, sean verbales o no.
7. Otorgue 10 minutos para trabajar en el nuevo pedido.
8. Concluido el tiempo, en voz alta comunique a los jefes de equipo que el cliente ha llegado y quiere revisar el pedido. Pídales que reúnan el material y se organicen internamente para hacer la presentación.
9. Pídales a los equipos que presenten el trabajo realizado.

PUESTA EN COMÚN

Pida a los equipos que compartan la experiencia de trabajo y guíe una reflexión en torno al cambio de instrucciones considerando los siguientes puntos:

- ¿Qué sintieron con el cambio de instrucciones?
- ¿Manifestaron esas emociones o las controlaron?, ¿de qué forma?
- ¿Qué pensaron?, ¿lo dijeron?
- ¿Sienten que hubo flexibilidad en aceptar el cambio?, ¿cómo lo demostraron?

Invite a los participantes a analizar cómo esta experiencia ocurre a diario en las organizaciones y en la vida. Estimule a que ejemplifiquen aquellos que conocen.

CONCLUSIÓN

La flexibilidad hacia el cambio en el día a día tiene un rol fundamental, nos permite aprenderlo con una actitud positiva y abierta de modo que podamos adaptarnos positivamente al entorno que nos rodea.

Esta flexibilidad no implica, sin embargo, que ocultemos y bloqueemos nuestras emociones. Es natural que ellas afloren, lo importante es que las controlemos y orientemos en función de la meta que perseguimos.

Material didáctico actividad 25: "El cambio"

"Correo de solicitud"

Estimado:

Nos ha llegado una paciente con diabetes y necesitamos con urgencia que nos diseñe un menú para poder incorporarlo a nuestra minuta de alimentación diaria.

Si bien ustedes son los expertos, le adjunto información que recogimos de internet.

Atentamente,

Sofía
Equipo de nutrición

Los grupos de alimentos son:

1. Verduras
   - No feculentas (sin almidón): incluyen brócoli, zanahorias, vegetales de hojas verdes, pimientos y tomates.
   - Feculentas (ricas en almidón): incluye papas, maíz y arvejas (chícharos).
2. Frutas – incluye naranjas, melones, fresas, manzanas, bananos y uvas.
3. Granos – por lo menos la mitad de los granos del día deben ser integrales.
   - Incluye trigo, arroz, avena, maíz, cebada y quinua.
   - Ejemplos: pan, pasta, cereales y tortillas.
4. Proteínas
   - Carne magra (con poca grasa).
   - Pollo o pavo sin el pellejo.
   - Pescado.
   - Huevos.
   - Nueces y maní.
   - Fríjoles secos y otras leguminosas como garbanzos y guisantes partidos.
   - Sustitutos de la carne, como el tofu.
5. Lácteos descremados o bajos en grasa.
   - Leche o leche sin lactosa si usted tiene intolerancia a la lactosa.
   - Yogur.
   - Queso.

“Correo SOS”

Estimados:

La enfermera que hizo el registro e ingreso de la paciente, me acaba de informar que hay un error y que ella no sufre de diabetes sino de intolerancia al **gluten**. Es celíaca.

No quise perder tiempo en buscar información sobre alimentos que deben consumir; solo decirles que el gluten es una proteína que está presente en cereales como el trigo, el centeno, y la cebada. Aunque claro, es lógico que ustedes ya lo sabían.

Pido disculpas por este inconveniente. Espero no haberlos hecho perder el tiempo.

Atentamente,

Sofía

Equipo de nutrición.

COMPETENCIA:

Creatividad e innovación

Actividad 26: Yo Soy

Área de competencia
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Duración: **60 min.**

Indicador: Explora su potencial creativo para obtener mayor provecho en las distintas dimensiones de la vida.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar elementos del potencial creativo que favorecen el desarrollo de la creatividad.
- Reconocer elementos del potencial creativo un uno mismo y en otros.
- Valorar el potencial creativo existente en uno mismo y en otros.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la motivación:

- 4 copias del material didáctico "Figuras", por grupo.
- 1 lápiz, por participante.

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Así soy yo, parte 1 y 2", por participante.
- 1 lápiz, por participante.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es reconocer que todos tenemos la capacidad de ser creativos y que podemos trabajar para potenciarla aún más.

Los participantes, en un primer momento, deberán describirse a sí mismos y sus sueños utilizando una serie de categorías forzadas, luego, reflexionarán sobre las frases descalificadoras que tanto perjudican el desarrollo de la creatividad.

PREPARACIÓN

- Para la motivación, prepare las cuatro hojas con figuras y lápices para el grupo.
- Para la actividad, prepare las copias necesarias del material didáctico y los lápices.

MOTIVACIÓN

- Invite a los participantes a poner en acción su pensamiento divergente y creatividad.
- Distribuya a los participantes en 4 equipos.
- Entregue a cada equipo una copia del material didáctico “figuras”, más lápices y hojas para sus miembros.
- Explique que cada participante deberá observar con atención cada figura, buscar con la mayor de las libertades una o más interpretaciones y anotar sus respuestas.
- Pida a un voluntario por equipo para que exponga las interpretaciones.
- Cierre el ejercicio destacando la cantidad de interpretaciones obtenidas, y cómo eso refleja la creatividad de los integrantes del grupo. Felicítelos porque se atrevieron a ver las cosas e interpretarlas desde otro punto de vista.

DESARROLLO

1. Indique que la actividad que realizarán es de tipo reflexiva y por lo tanto se trabaja de forma solitaria.
2. Entregue a cada participante una copia del material didáctico “Así soy yo, parte 1” y explique lo que deben hacer.
3. Comente que tienen 15 minutos para la primera parte.
4. Paséese mientras los participantes trabajan y resuelva dudas mientras lo hacen. Motive a aquellos que se encuentran más complicados.
5. Terminada la primera parte, pídales que la guarden y entregue una copia de la parte 2.
6. Otorgue 10 minutos.
7. Para finalizar, pídales que cada uno relea la descripción que hicieron de sí mismos y que busquen categorías comunes que les permitan concluir quiénes son y cuáles son sus sueños. Por ejemplo, si muchos de los “porque” tienen relación con estar en presencia de otros, podrían decir que ellos son personas sociables.
8. Concluidas ambas partes de la actividad, invítelos a compartir la experiencia en plenario.

PUESTA EN COMÚN

Invite a los participantes a compartir la primera parte de sus trabajos “Así soy yo”, junto a sus análisis finales. No fuerce a ningún participante a compartir la experiencia.

Promueva una reflexión sobre las consecuencias de las frases descalificadoras. Invite a compartir experiencias.

Promueva una reflexión sobre cómo con esta actividad ellos se han demostrados a sí mismos que pueden utilizar su hemisferio derecho y lo pueden hacer muy bien.

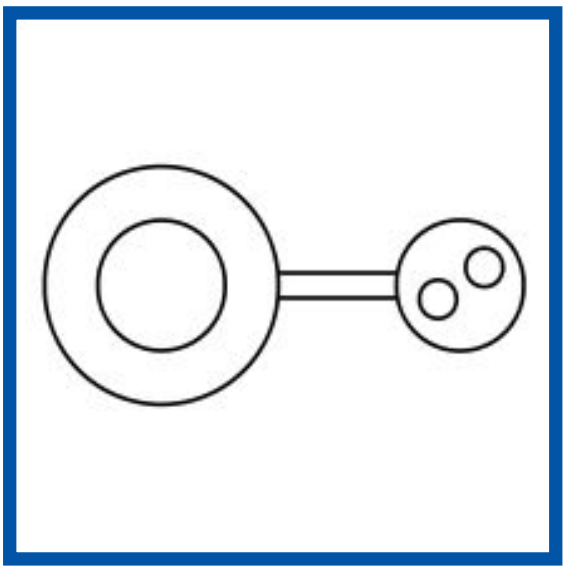
CONCLUSIÓN

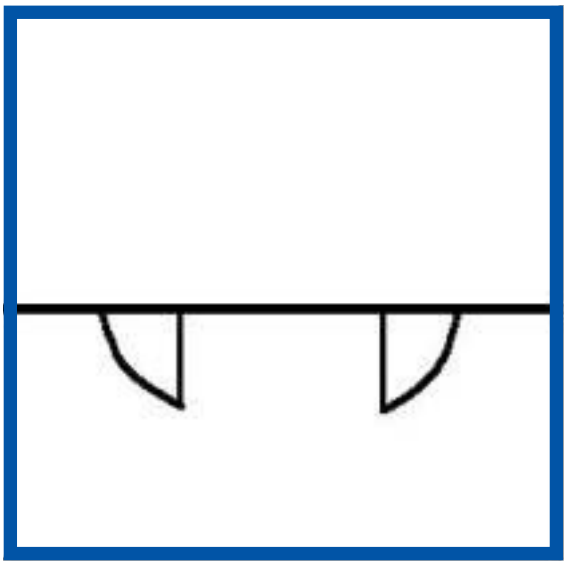
Finalice la sesión con las siguientes ideas.

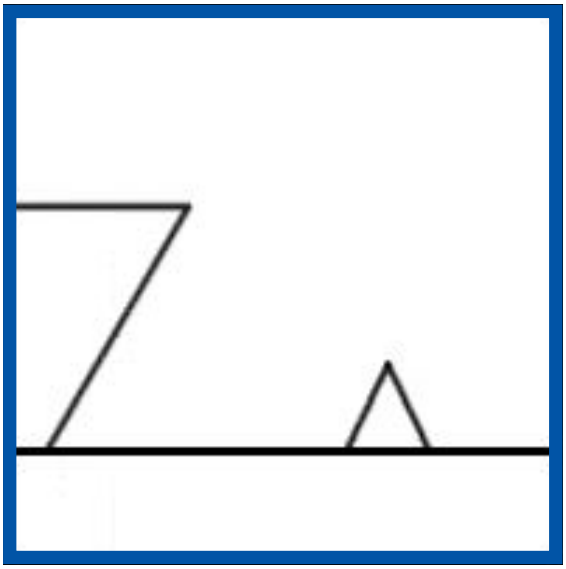
- Todos podemos ser creativos, porque podemos combinar de forma infinita variados recursos para crear escenarios nuevos, realidades y soluciones a situaciones existentes.
- El autoconocimiento de los propios procesos creativos es el primer paso para desarrollar nuestra capacidad creativa. Después de eso, con el solo ejercicio de estas capacidades, desarrollaremos nuestra creatividad. Hay que creer que podemos, porque sí lo podemos hacer.
- Mirar las situaciones desde diversos puntos de vista, nos permitirá enfrentar el mundo y nuestras relaciones diarias de otra forma.
- Hay que romper con el círculo de las trampas de las frases descalificadoras. Ya el solo hecho de saber que existen y que son obstaculizadores de la creatividad les permitirá ir cerrando el círculo.

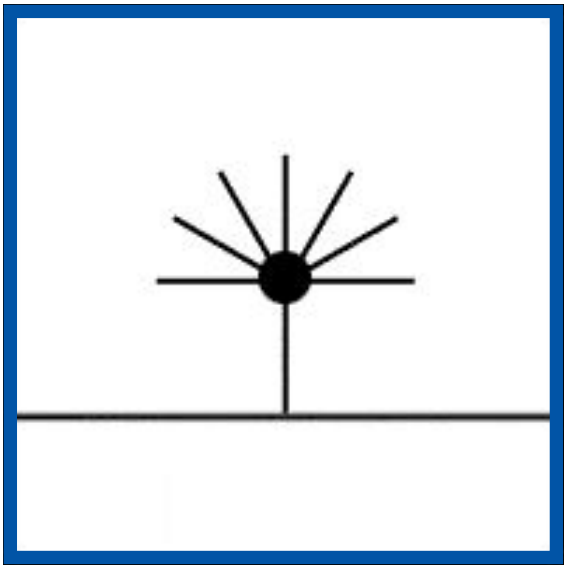
Material didáctico actividad 26: "Yo Soy"[29]

"Figuras"









29 Parafraseo de Mosqueda, V. (s/f).

"Así soy yo, Parte 1"

El trabajo consiste en que escribas quién eres y cuáles son tus sueños para el futuro, utilizando dos requerimientos:

- La descripción deberá utilizar al menos media plana.
- Deberá utilizar al menos 5 de las categorías que más adelante se señalan.

Soy como _____	**porque** _____
Ej. Soy como un elefante	*porque mi presencia se siente*

Me gustaría ser _____	**porque** _____
Ej.: Me gustaría ser una frutilla	*porque reúne gente alrededor de ella.*

Categorías para construir "tu descripción":

1 planta o árbol
1 animal
1 objeto
1 color
1 fruta
1 olor
1 emoción
1 estación del año
1 instrumento musical

Desarrolla tu descripción en la siguiente página.

"Así soy yo, Parte 2"

A lo largo de nuestra vida, muchas veces utilizamos algunas frases hacia nosotros mismos y hacia quienes nos rodean, que tienen un efecto muy negativo en la creatividad. Ellas son las frases descalificadoras.

Quizá alguna vez te dijeron cosas como: "concéntrate en lo que estás haciendo", "no se te ocurre nada mejor" o "no nos hagas perder tiempo". Ellas son ejemplos de frases descalificadoras hacia otros.

"No, nunca he sido bueno para esto", "tengo mala suerte", "me muero de miedo", etc. Cada una de ellas es una frase descalificadora hacia uno mismo.

Intenta recordar alguna frase descalificadora que te hayan dicho y que haya calado profundamente en ti, ¿crees que hubiera sido diferente tu vida si nunca te la hubiesen dicho?

Recuerda una o dos frases descalificadoras que te hayas dicho a ti mismo en tu vida. Reflexiona y escribe algunas consecuencias que tuvo para ti.

Recuerda una o dos frases descalificadoras que tu hayas dicho a personas cercanas. Reflexiona y escribe qué posibles efectos tuvieron en esas personas.

Actividad 27: De la idea a la innovación

Área de competencia
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Duración: **60 min.**

Indicador: Descubre oportunidades para la innovación y para producir mejoras que impliquen mayor eficiencia en sus actividades.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar ideas o nuevas oportunidades que permitan resolver con mayor eficiencia una situación problema.
- Aplicar metodologías creativas que faciliten la búsqueda de ideas nuevas para solucionar problemas.
- Valorar aproximaciones diferentes, alejadas de lo obvio, para enfrentar situaciones problema.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia de los cuatro casos que incluye el material didáctico, por grupo.
- 10 hojas blancas, por equipo.
- 1 lápiz por participante.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes, distribuidos en equipos, aporten ideas innovadoras a algunos negocios de modo de producir mejoras, y con ello, desarrollar su creatividad.

Los participantes, en una primera instancia, ofrecerán alternativas de solución a una problemática dada a través de dibujos y palabras que surgen espontáneamente del proceso reflexivo. Luego, compartirán sus descubrimientos personales y los consensuarán para ofrecer ideas innovadoras que den solución al problema de origen presentado al equipo.

PREPARACIÓN

- Prepare las copias necesarias de cada caso además de las hojas y lápices.

MOTIVACIÓN

Pregunte a los participantes si conocen los tejidos altiplánicos llamados Awayos (se pronuncia aguayo). Explique que estos son un tejido muy colorido, de forma rectangular que utilizan y hacen con sus manos las mujeres del altiplano de Perú, Bolivia, Argentina y Chile. En sus franjas de colores se pueden observar figuras que representan los principales símbolos de su cultura y comunidad, como animales.

Indique que los usos tradicionales del awayo son variados: las mujeres altiplánicas los usan para transportar de manera cómoda y segura a sus bebes y la mercadería que venden, para sentarse sobre ellos, ofrecer sus artesanías y por último, como abrigo.

Agregue que el mismo pueblo confecciona también las llamadas “Mantas”. Este textil es colorido al igual que el awayo aunque bastante más pesado y su principal uso es el abrigo.

Enfatice que a pesar de que son prendas originarias del altiplano, hoy su uso se ha extendido a miles de hogares en el mundo gracias a emprendedores que vieron en ellos una oportunidad de innovación, situación que además beneficia la economía de las mujeres que las fabrican.

Algunos de los usos que hoy se le dan a estos textiles son:

Awayos	Mantas
Adornos de pared	Alfombras
Forro de cojines	Forro de cojines
Cubrecamas	Cubrecamas
Pieceras	Respaldos de sillas

Cierre la motivación destacando que el encontrar ideas nuevas a partir de cosas existentes, no es una capacidad exclusiva de genialidades. Esa capacidad está en todos y la podemos evidenciar en un sin fin de situaciones.

Invítelos a trabajar en una actividad que reflejará que sí son capaces de encontrar oportunidades de innovación.

DESARROLLO

Primera parte:

1. Divida al grupo en 4 equipos, entregue a cada uno un caso y hojas en blanco.
2. Explique que la actividad consiste en analizar casos de emprendedores a los que últimamente les ha costado mantener vigentes sus negocios. Deberán identificar los principales problemas y ofrecer ideas innovadoras que los ayuden a salir de la situación de estancamiento en la que se encuentran.
3. Otorgue un par de minutos para que cada equipo lea el caso que le tocó.
4. Invite a cada participante, en solitario, a analizar el caso desde distintas perspectivas. Haga las siguientes preguntas para guiar la reflexión. (Presentelas pausadamente).
    - ¿Qué es lo que no encaja en esta situación?
    - ¿Cuáles son los obstáculos principales?
    - ¿Qué es lo desconocido?
    - ¿Qué es lo que se necesita comprender?
    - ¿Cómo lo veo ahora?
    - ¿Qué es lo que más me gusta?
    - ¿Qué es lo que más me molesta?
5. Pídale a los participantes que se relajen, que respiraren hondo y que sientan calma. Tras un minuto guiándolos en la relajación, invítelos a visualizar y/o construir imágenes, escenas y símbolos que representen el problema que acaban de leer. Enfatice que no deben preocuparse por el significado de cada cosa que imaginen; invítelos simplemente a dejar sus mentes lo más libre que puedan, sin restricciones.
6. Pídales que en una hoja en blanco tracen un cuadrado o círculo grande como límite, ese será el espacio para su reflexión.
7. Invítelos a dibujar libremente todo aquello que se imaginan o su mente les ha mostrado. Indique que aquello que ven puede o no tener lógica. Insista en que no se preocupen por el significado o el dibujo en sí.

8 Mientras siguen dibujando, comente: “Aunque les parezca extraño, verán que el dibujo tiene una lógica, un significado. Si hubiese un dibujo que no les satisface, prueben con otro”.

9. Invítelos a observar los dibujos, a mirarlos en conjunto y por separado. Pídales que busquen en esos dibujos información nueva.
10. Realizados los dibujos, pídales que escriban palabras para las imágenes. Pueden escribir todos los pensamientos que lleguen a su mente, sin poner límites. Luego, invítelos a unir todas las palabras y escribir un párrafo con ellas. Otorgue un par de minutos.
11. Solicíteles que comparen el párrafo escrito con el dibujo. Si no les convence, pueden volver a hacerlo. Indique que ambas, palabras y dibujos, deben representar las mismas ideas solo que uno a través del lenguaje verbal y el otro visual.

12. Invítelos a reflexionar a través de las siguientes preguntas:
    - ¿Se relaciona lo que han escrito con el problema inicial?
    - ¿Han surgido ideas nuevas?
    - ¿Hay algo fuera de lugar?
    - ¿Algún elemento te sorprendió o sembró una duda?

Segunda parte:

13. Pídale a los miembros de los equipos que se reúnan y trabajen en conjunto buscando ideas nuevas para solucionar el problema del caso.
14. Invite a los miembros de los equipos a compartir sus reflexiones, pueden hacerlo verbalmente o bien, mostrando la hoja con el dibujo que realizaron y su explicación.
15. Señale que cada equipo deberá escoger cinco ideas innovadoras y útiles para resolver el caso, las cuales deberán escribir y explicar en el espacio reservado para ello, en la misma hoja del caso.
16. Explique que una forma sencilla para escoger las ideas es ir clasificándolas y/o reuniéndolas en función de semejanzas o bien por votación de los miembros del equipo.
17. Motívelos a presentar las ideas innovadoras, invítelos al plenario.

PUESTA EN COMÚN

Invite a los equipos a compartir sus casos y las propuestas de ideas innovadoras que cada uno levantó.

- Promueva una reflexión sobre la experiencia personal de búsqueda de soluciones que vivieron en el primer momento de la actividad. Puede hacer preguntas como "¿qué les pareció?, ¿cómo se sintieron, ¿pensaron en algún momento que no lo podrían hacer?, ¿sintieron vergüenza?, etc.".
- Señale que para potenciar la creatividad es primordial que expandamos nuestra mente y nos dejemos llevar por pensamientos e ideas, que en un comienzo nos pueden parecer sin sentido. En la medida que reforcemos nuestra capacidad creativa y la utilicemos para resolver problemas, incluso de nuestro diario vivir, surgirá espontáneamente la búsqueda por desafíos nuevos.
- Promueva una reflexión sobre cómo con esta actividad ellos se han demostrados a sí mismos que sí pueden ser creativos.

CONCLUSIÓN

Finalice la sesión con las siguientes ideas.

- Cuando enfrentamos un problema, sentimos la necesidad de buscar una solución.
- Cuando utilizamos la creatividad, lo que hacemos simplemente es relacionar elementos que ya existen de manera distinta y, por lo tanto, nueva.
- Si resolvemos problemas con una mirada creativa, descubriremos perspectivas nuevas que nos permitirán dar significados nuevos a lo que nos rodea.

Material didáctico actividad 27: "De la idea a la innovación"

"Casos"

CASO 1: "TORTAS GRACIA"

"Tortas Gracia" es una pastelería artesanal y familiar que nació hace 60 años. Su fundadora, una mujer amante de los dulces, comenzó a hacer tortas para eventos familiares y amigos, pero resultó que eran tan ricas que la gente comenzó a comprarle. Luego, su hija aprendió a hacerlas y por años las dos trabajaron juntas. Hoy es sólo la hija quien las hace.

El tiempo pasó y cada vez había más competencia. A pesar de seguir con su habitual clientela, dieron un paso más allá y comenzaron a vender en algunos restaurantes y cafés, sin embargo eso no funcionó por mucho tiempo. Muchos restaurantes a los que vendían comenzaron ellos mismos a instalar su área de pastelería y los cafés comenzaron a vender otros tipos de tortas y dulces.

Con el paso de los años, algunos nietos de la fundadora comenzaron a motivarse por el negocio e intentaron agregarle valor con las nuevas tecnologías disponibles. Al comienzo funcionó bien, pero luego los pedidos dejaron de crecer y tras algunos desencuentros, ellos se retiraron.

Muchos de los clientes originales fallecieron, pero sus familiares y descendientes siguieron comprando porque '"esa torta que estuvo siempre en mi cumpleaños, simplemente tiene que seguir estando". Así, la tradición y confianza de que el sabor será siempre el mismo, los ha hecho fieles compradores, que incluso, atraviesan la ciudad por la querida y sabrosa torta.

Las tortas son ricas, saludables y están hechas con manos de amor. No hay ningún solo producto que venga premezclado y ninguna torta que haya estado congelada. Todo, todo se hace para cada persona en especial. La hija de la fundadora, quien las prepara, ya hasta sabe qué decoración o con cuánto más relleno quieren las tortas algunos clientes, y los complace.

Uno de sus fieles clientes nos comentó que está preocupado de que el negocio muera y que por tanto, no vuelva a tener esa torta increíble para su cumpleaños y el de sus hijos.

¿Qué ideas innovadoras podrían aportarle a Tortas Gracia, de modo tal que el emprendimiento familiar mejore su eficiencia y no muera?

OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

CASO 2: "HOJAS"

"Hojas" es una papelería y pequeña librería simplemente única. Su dueño es un añoso arquitecto italiano que vive hace décadas en el país. Amante de la arquitectura y del dibujo, montó este negocio hace 30 años. Al comienzo, se hizo conocido porque logró instalarse cerca de una facultad de arquitectura, así, los estudiantes pasaban a comprar los materiales necesarios para poder diseñar sus proyectos. Sin embargo, hoy, muchas de esas facultades se han trasladado a otros lugares y ha quedado prácticamente solo.

Si entras a su negocio verás que tiene los papeles más increíbles, además de libretas, cuadernos, lápices y utensilios que hoy ya casi no encuentras y que sin duda son prácticos y necesarios. Pero, además, verás una gran y espectacular estantería con libros vinculados a la arquitectura, dibujo y diseño que, aunque no sea tu rubro, te motivan a tomar uno y hojearlo.

Muchos de sus antiguos clientes, que hoy son profesionales, siguen visitándolo y comprando sus productos. Uno de ellos nos comentó que este lugar es más que una papelería, es un mundo vinculado al diseño y su dueño, es un gran maestro y amigo.

Sus hijos están preocupados por el negocio, pues además de no generar las ganancias necesarias, su padre, el dueño, está cada día más solo y triste.

¿Qué ideas innovadoras podrían aportar a esta hermosa tienda para que tenga mayor eficiencia?

OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

CASO 3: "DE PLATA"

"De Plata" es el nombre del emprendimiento de un joven francés radicado en Chile, en la Araucanía. En su país de origen trabajó por varios años como orfebre para una importante joyería y ahí aprendió muchísimo. Hace 5 años tuvo la oportunidad de viajar al sur de Chile con un grupo de amigos y simplemente se enamoró del lugar. Sin pensarlo mucho, decidió quedarse en la zona y vivir allí.

Los árboles, la naturaleza, la gente y la magia de la cultura mapuche simplemente lo fascinaron. Comenzó a trabajar en lo suyo, aunque incorporando todos estos elementos que lo trajeron a vivir esta aventura en el país.

Comenzó por trabajar la plata, tan tradicional de las ceremonias y vestuarios mapuches, y creó joyas hermosas. Aros con formas de hojas de ginkgo biloba u hojas de lluvia, anillos de madera de araucaria –picoyo– con incrustaciones de plata, collares que asemejan enredaderas de hojas, etc.

Vende, pero no lo necesario para mantener a su familia. Sus mayores ingresos los consigue viajando una vez al año a Francia y vendiendo lo que ha producido. La gente de la zona simplemente no se maravilla lo suficiente para comprarlas.

¿Qué ideas innovadoras podrían aportarle a este joven emprendedor para que así su negocio sea más efectivo?

OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

CASO 4: "DEL DÍA"

"Del día" se llama el emprendimiento de una joven madre. La idea surgió al escuchar cómo sus más cercanos se quejaban por la mala alimentación que estaban teniendo debido a la imposibilidad de acceder a comida saludable cerca de las oficinas. "Lo único que encuentras es comida rápida", decían. Adicionalmente, los ingresos de la familia habían disminuido hace tiempo ya que ella dejó de trabajar para hacerse cargo del cuidado de sus hijos pequeños.

Tras investigar un poco más en detalle, descubrió que la mayoría de esas personas comía frituras, alimentos procesados o simplemente no comían. Ella decidió que podía ayudarlos preparando ella misma algunos menús vegetarianos y llevándoselos a las horas que los necesitarán.

Al comienzo solo sus familiares y algunos conocidos le compraban. Iba una vez a la semana a la feria y así se surtía de vegetales frescos con los cuales preparaba los menús. Al poco tiempo, algunos compañeros de trabajo de sus clientes comenzaron a entusiasmarse y le hicieron pedidos también. Las compras ahora comenzaron a ser dos veces por semana.

A medida que la clientela fue creciendo, sus dos alternativas de menú complicaron las cosas. Ella sólo disponía de 5 horas para preparar todos los pedidos y ese tiempo comenzó a ser escaso. Como solución, decidió comenzar a dejar adelantadas algunas preparaciones por las noches. A pesar del cansancio y de las quejas de su familia por el exceso de trabajo, ella seguía entusiasmada.

Al poco tiempo estaba despachando almuerzos en 4 comunas de la ciudad. Comenzaba a medio día y terminaba, en el mejor de los casos cuando no había mucho tráfico, a las 14:40.

Hace un mes comenzó a perder clientela debido a reiterados atrasos en el despacho de los almuerzos.

¿Qué ideas innovadoras podrían aportarle a esta joven para ayudarla a superar los inconvenientes que ha tenido y no tener así que cerrar su negocio?

OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN

Actividad 28: Nuestras miradas, una nueva idea

Área de competencia

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Duración: **60 min.**

Indicador: Descubre oportunidades para la innovación y de este modo produce mejoras que impliquen mayor eficiencia en sus actividades.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer que el análisis de un problema puede ser enriquecido al utilizar diferentes perspectivas.
- Aplicar metodologías creativas que faciliten el levantamiento de soluciones nuevas e innovadoras.
- Valorar las perspectivas diferentes al enfrentar situaciones problema.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la motivación:

- 1 copia del material didáctico "La Penicilina", por grupo.

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "Caso", por equipo.
- 1 set de tarjetas con significado y roles de los cintillos de colores, por equipo.
- 1 set de cintillos de cartulinas de colores: blanco, azul, verde, rojo, amarillo y negro, por equipo.
- 1 cinta adhesiva para afirmar los cintillos, por equipo.
- 1 taco de notas adhesivas o post-it, por equipo.
- 6 lápices, por equipo.
- 10 hojas en blanco, por equipo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes tomen conciencia de que las situaciones "problemáticas" siempre podrán ser analizadas desde distintos ángulos o puntos de vista y que es esa apertura la que permite descubrir oportunidades para innovar.

Los participantes, distribuidos en equipos, buscarán una solución innovadora a un problema determinado utilizando cada uno de ellos un cintillo de color que les dirá desde qué perspectiva ver y analizar el problema.

PREPARACIÓN

- Para la motivación, prepare una copia del material didáctico "La Penicilina".
- Para la actividad, prepare los sets de 6 cintillos de colores (blanco, azul, amarillo, negro, rojo y verde), la cinta adhesiva, las tarjetas explicativas de cada color, una copia del caso problema, hojas en blanco, post-it y lápices.

MOTIVACIÓN

Comente con los participantes que las oportunidades de innovación surgen de sucesos variados. Señale que uno de ellos, en particular, se refiere a los acontecimientos inesperados. Estos ocurren cuando una persona y/o organización experimenta una situación sorpresiva, que suele ser vivida como un caos y los miembros experimentan una pérdida total de rumbo.

Ocurre que, cuando esa energía se vuelca positivamente hacia la creación de algo nuevo, las oportunidades de innovar son altísimas. Algo parecido ocurrió con el descubrimiento de la Penicilina.

Cuente la historia de este descubrimiento (ver material didáctico) y resalte cómo Fleming, Florey y los demás científicos son ejemplo de innovación, sin considerarse ninguno, una genialidad. Solo con sus habilidades y trabajo consiguieron una de las más relevantes innovaciones de la historia.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes de modo que formen equipos de 6 integrantes cada uno.
2. Entregue a cada equipo un set de 6 cintillos de colores (blanco, azul, amarillo, negro, rojo y verde), las tarjetas explicativas de cada color, una copia del caso problema, hojas en blanco, post-it y lápices.
3. Explique que cada equipo deberá leer, analizar y solucionar un caso. Para hacerlo, cada miembro deberá colocarse un cintillo de color que representa una perspectiva diferente con la que deberán aportar a este proceso de resolución.
4. Solicite que antes de comenzar, cada miembro del equipo se ponga un cintillo. Para armarlos pueden utilizar la cinta adhesiva.

5. Cuando todos tengan un cintillo en la cabeza, solicite que lean las tarjetas descriptivas de los colores para conocer así, la mirada con la que debe aproximarse al problema. Puede sugerir que primero lea cada cual el color que le tocó y luego las de los demás miembros del grupo.
6. Oriente y resuelva dudas en caso de ser necesario.
7. Mientras trabajan, monitoree los equipos y observe cómo están haciendo el trabajo.
8. Es probable que la generación de ideas y soluciones no sea extensa o que el equipo se estanque en un momento en discusiones poco asertivas. Si esto ocurriese, usted puede dar la instrucción a la persona que tiene el cintillo azul para que pida a todos que se saquen el cintillo que tienen y se pongan solo el verde para así generar más ideas que posteriormente pueden ser analizadas por el amarillo, negro, rojo y blanco consecutivamente.
9. Finalice la actividad cuando se termine el tiempo asignado o cuando los equipos hayan alcanzado alguna solución.

PUESTA EN COMÚN

Pida a los participantes de cintillo azul de cada equipo, que expongan la solución al caso (oportunidad de innovación).

Luego indague con los participantes los beneficios que le ven a este ejercicio y de qué manera se vincula con la creatividad.

Por último, estimule una reflexión en torno a cómo a partir de una situación inesperada, pueden surgir oportunidades para la innovación.

CONCLUSIÓN

Cierre la actividad destacando que una misma situación puede verse de distintas maneras y cada una de ellas es válida.

Para resolver problemas y buscar oportunidades para innovar, es muy útil ser capaz de ver la situación enfrentada desde distintos puntos de vista, así se ampliará la capacidad de análisis y se podrá acceder a ideas que de otro modo no se alcanzarían. Eso es creatividad.

Material didáctico actividad 28: "Nuestras miradas, una nueva idea"

"La Penicilina"[30]

La historia cuenta que en 1928, el científico Alexander Fleming, se fue de vacaciones durante todo el mes de agosto, dejando en su laboratorio una serie de placas con cultivos de estafilococos de manera apilada, sin lavar y en una esquina. En septiembre, al llegar de vuelta de vacaciones, descubrió que uno de los cultivos había sido contaminado por un tipo de moho y que las colonias de estafilococos que habían alrededor de él estaban destruidas. En el resto de las placas, las colonias de estafilococos gozaban de buena salud. Fleming se sorprendió e hizo crecer el moho en un cultivo puro, lo que destruyó a un gran número de bacterias.

Identificó el moho como de la especie Penicillilum y siguió haciendo pruebas que demostraban que el "jugo de moho" mataba diferentes tipos de bacterias que causaban muchas enfermedades conocidas. En 1929 publicó un artículo en el que detallaba su descubrimiento, pero pasó relativamente desapercibido.

Por una década siguió experimentando, pero no tuvo éxito, incluso, abandonó la investigación y se concentró en otros temas. Hacía falta un nuevo enfoque.

La nueva mirada llegó con el médico australiano Howard Walter Florey y su equipo de 22 personas de la Universidad de Oxford. Florey entendió el potencial de la invención y el problema al que se enfrentaban. En poco tiempo, con la colaboración del bioquímico Ernst Chain, consiguió prototipar la penicilina y desarrolló un método que le permitía sintetizar unos 500 litros semanales. Insuficiente para una aplicación masiva, pero suficiente como prueba de concepto; se hicieron pruebas en ratones y, el 12 de febrero de 1941, en el primer ser humano.

Comenzó la II Guerra Mundial y la necesidad de un antibiótico eficaz aumentó. Florey se concentró en el siguiente problema: crear una organización para desarrollar de forma industrial la penicilina. Tomaron contacto con sus colegas americanos y viajaron a Estados Unidos para realizar un experimento. En 1941, bombearon aire dentro de enormes cubas llenas de maíz fermentado con una pequeña cantidad de penicilina traída del Reino Unido. El crecimiento de la producción fue exponencial: mejoró diez veces. Con las mejoras de escala, tras licenciar el producto a varios laboratorios farmacéuticos, el coste por dosis cayó desde una cifra incalculable a 20 dólares en 1943 y a 0,55 en 1946. Gracias a esto, los soldados aliados tuvieron a su disposición 2,3 millones de dosis de penicilina el Día D, (Deutsch,2017).

Florey y su equipo tenían las habilidades que requería esta innovación. Supieron identificar el problema, prototiparlo para hacerlo interesante y demostrable, y consiguieron crear una organización industrial que lo hiciera de forma sostenible. Fueron, además, generosos y compartieron el crédito con Fleming al recibir el Premio Nobel en 1945, otorgado a Fleming, Florey y Chain. Todos transfirieron sus patentes a los Gobiernos de EE. UU. y el Reino Unido para facilitar la difusión del fármaco.

Fleming, Florey y los demás dieron así otra lección sobre la innovación. El fracaso de Fleming para producir masivamente la penicilina fue la base del éxito de Florey, lo que lo impulsó a buscar nuevos enfoques y analizar el problema desde una perspectiva diferente. Pero eso sin dejar de reconocer el esfuerzo y la intuición de Fleming al relacionar el crecimiento del moho con la destrucción de bacterias. Uno no hubiese tenido éxito sin la aportación del otro.

30 Deutsch, V. 2017.

"Tarjetas con significado y roles de los cintillos de colores"[31]

AZUL

- Mejora la eficiencia y la efectividad del proceso de pensamiento dentro del equipo.
- Formula preguntas adecuadas para ayudar a dinamizar el pensamiento del equipo.
- Delimita la agenda de trabajo, las reglas, los objetivos y las tareas para la resolución del problema en cuestión.
- Determina el turno de intervención de los cintillos y puede cambiarlos.
- Si observa que el equipo está inmerso en una discusión sin sentido o no hay suficientes ideas de solución, puede solicitar que todos dejen de lado su cintillo y que, por un momento, por ejemplo, se pongan el verde para levantar ideas nuevas y pone en medio de la mesa el nuevo cintillo.
- Mantiene una mirada al conjunto del proceso, de modo que nada quede suelto.
- Busca cerrar y concluir los sucesos.
- Organiza las ideas levantadas y elabora planes de acción.

Lógica de trabajo (sugerencia de turnos de intervención)

- El cintillo blanco, da la partida leyendo el caso.
- El cintillo verde, planteará alternativas.
- El cintillo negro, determinará las desventajas de las ideas.
- El cintillo amarillo, analizará los beneficios de las ideas planteadas.
- El cintillo rojo, evaluará la parte subjetiva de las propuestas.
- Por último, USTED con la tarjeta azul determinará los pasos para materializar las ideas.

Usted debe preguntarse

- ¿Qué problema estamos enfrentando?
- ¿Cómo podemos definir mejor este problema?
- ¿Cuál es nuestro objetivo y resultado?
- ¿Qué buscamos lograr resolviendo este problema?
- ¿Cuál es el método más efectivo para proceder desde esta posición?
- ¿Cómo puedo organizar al equipo para producir ideas innovadoras de solución?

Ejemplos de cómo debe actuar:

- Discutiremos este tema un minuto.
- Es turno del color amarillo, ¿cuáles son los beneficios de ese plan?
- Dejemos de lado las respuestas emocionales por el momento, las tomaremos en cuenta cuando llegue el momento del color rojo.
- Ahora cambiemos de cintillo y pasemos al verde para que se propongan alternativas nuevas.

31 Parafraseo de Martínez, M. (s/f); IAF Methods. (s/f); Sicinski, A. (s/f); Betancourt, D. F. 2018.

BLANCO

- Este color pide y proporciona hechos y datos objetivos (conocidos).
- No hace interpretaciones subjetivas ni entrega opiniones.
- Todo lo que diga o proponga, debe estar basado en un análisis real de hechos comprobables.
- Esto significa analizar situaciones y tomar decisiones en forma neutra.

Usted debe preguntarse

- ¿Qué sé sobre este problema?
- ¿Qué no sé sobre este problema?
- ¿Qué puedo aprender de este problema?
- ¿Qué más me gustaría saber sobre este problema?

Ejemplos de cómo debe actuar:

- ¿Cuánto costaría implementar esa idea?
- Hay solo 5 personas en ese equipo y lo que se propone necesita al menos 10.
- Las ventas el semestre pasado decayeron en un 10%.
- Si no se toma esta decisión ya, no podremos hacerlo luego.
- El beneficio emocional del colaborador hay que sopesarlo también con el costo que implica su traslado.

VERDE

- Es creativo, curioso, imaginativo y soñador.
- Es optimista y siempre tiene esperanza de que las cosas pueden ser mejores.
- Se centra en generar ideas y alternativas únicas y nuevas.
- No hace juicios ni critica.
- Frente a situaciones negativas, propone siempre una idea favorable.
- Abre nuevas posibilidades para tomar las decisiones. Se puede basar incluso en otras técnicas como lluvia de ideas.

Usted debe preguntarse

- ¿Qué otras alternativas podrían existir aquí?
- ¿Se puede hacer esto de otra manera?
- ¿Cómo puedo ver este problema desde una perspectiva distinta?

Ejemplos de cómo debe actuar:

- En la ciudad existen más restaurantes, gimnasios y centros de entretenimiento con los que se pueden hacer convenios.
- En vez de subcontratar el servicio de alimentación, se podría hacer internamente.
- Incluir energías naturales como la solar, ahorraría gastos.

AMARILLO

- Es el optimista del equipo.
- Busca avance sobre los obstáculos.
- Busca el valor y los beneficios de las ideas.
- Apoya planteamientos.
- Evalúa viabilidad de las ideas.
- Lo que menciona es racional y justificado.

Usted debe preguntarse

- ¿Cómo puedo abordar mejor este problema?
- ¿Cómo puedo hacer que esto funcione de manera lógica y realista?
- ¿Qué resultados positivos podrían resultar de esta acción?
- ¿Cuáles son los beneficios a largo plazo de esta acción?

Ejemplos de cómo debe actuar:

- ¿Podemos reducir la calefacción para ahorrar en ítem de energía?
- Trasladar la fábrica a la ciudad eliminará los tiempos de entrega.
- Entrar en un nuevo segmento de venta nos daría crecimiento.
- El lanzamiento de un producto alternativo ayudaría a subir ganancias.

ROJO

- Da soluciones efectivas y dirección basadas en sus sentimientos y corazonadas.
- No racionaliza ni justifica sus sentimientos.
- No hay lógica. Sólo sigue su instinto.
- Deja fluir emociones, incluyendo enojo, miedos, tristezas.

Usted debe preguntarse

- ¿Qué me dice mi instinto sobre esta solución?
- ¿Qué me dicen mis sentimientos sobre la elección que estoy por tomar?
- Según mis sentimientos, ¿hay una mejor manera de hacerlo?
- Intuitivamente, ¿es esta la solución correcta para este problema?

Ejemplos de cómo debe actuar:

- No sé, yo siento que tenemos que comprar eso ya.
- Esa sugerencia me emociona.
- Realmente me encanta este proyecto. Me siento muy animada a trabajar en él.
- Mi intuición me dice que debemos atrevernos.

NEGRO

- Su rol principal es evaluar, juzgar, informar y analizar las soluciones presentadas desde sus defectos, debilidades o peligros.
- Saca a relucir posibles fallas y peligros.
- Elimina debilidades y malas ideas.
- No hace esto por ser destructivo, sino para levantar los peores escenarios que pueden no haber sido considerados en la solución de un problema.

Usted debe preguntarse

- ¿Cuál podría ser la debilidad de esta idea?
- ¿Cuál es el inconveniente de esta forma de pensar?
- ¿De cuántas maneras es probable que esto falle?
- ¿Cuáles son los posibles riesgos y consecuencias asociados a esa propuesta?
- ¿Existen los recursos, habilidades y apoyo necesarios para lograr esta idea?

Ejemplos de cómo debe actuar:

- Los resultados financieros del año no dan para arrendar una nueva oficina.
- Estoy casi seguro de que eso que propones es ilegal.
- Esa idea que propones veo que tiene muchas desventajas.
- Es peligroso plantear ese escenario sin revisar objetivamente los datos.

“CASO”

“De la Maca” es una tienda virtual dedicada a la fabricación de muebles infantiles. La empresa nació a partir de la necesidad que una de sus socias fundadoras –Macarena– experimentó al convertirse en madre de mellizos. Ella pensó, ¿cómo hago caber en mi pieza, que es de un tamaño estándar, dos cunas y una cómoda que pueda utilizar para guardar la ropa de los bebés, además de un mueble para mudarlos?

Tras darle varias vueltas –hay que decir además que ella es diseñadora gráfica– logró el boceto de una cuna un poco más grande que las comunes, que permitía acostar a dos bebes juntos. A la cuna le agregó además, en uno de sus bordes (ancho), un espacio para cómoda con cajones, cuya superficie podría ser utilizada para mudar a los recién nacidos. Pero, además, tenía la gracia que podía convertirse en una cama de transición para niños pequeños.

La idea le encantó a familiares y amigos. Llamó a Don José, un carpintero conocido por la familia, se juntó con él y le mostró la idea. Al cabo de un mes, tenía en su pieza una hermosa y práctica cuna.

Una de sus amigas, también diseñadora, le sugirió que emprendieran juntas en este negocio. La idea le encantó y se hicieron socias.

Cada una comenzó a diseñar muebles de distinto tipo, siendo los niños siempre el objetivo. Mesas para jugar, libreros, sillas, casas de muñeca, escritorios, cunas y camas, son algunos ejemplos.

Tras los diseños, vinieron los presupuestos, el análisis de los tiempos y de los clientes. Todo les pareció perfecto.

Decidieron arrendar un local en un barrio acomodado, pues los muebles no eran baratos. Decoraron por completo el local, mandaron a hacer muebles para ponerlos en la vitrina y la verdad, les fue muy bien.

Al cabo de un año las ventas bajaron considerablemente y ya no podían mantener el local. La gente ya las conocía y le habían comprado. Lo cerraron. Una de las socias decidió también dejar el negocio.

Macarena, convencida de que lo que hacía ayudaba a muchos padres, decidió continuar el negocio, pero virtualmente.

Hace un par de años, comenzaron a aparecer en el mercado varios negocios ofreciendo los mismos productos. Algunos de ellos le imitaron varios de sus diseños y uno, incluso, hasta el logo. Esta situación afectó negativamente las ventas. Hubo supuestos clientes –que nunca fueron de ella sino de los imitadores– que se quejaron de la mala calidad de los muebles en sus perfiles de redes sociales afectando inmediatamente su prestigio.

Como el dinero no le alcanzaba para comprar campañas de marketing en revistas y otros medios, le sugirieron la idea de hacer canjes con personas públicamente conocidas de la radio y televisión. Los canjes consistían en que estas personas nombran la “marca” dentro de sus programas o los publicitan a través de fotos con algunos de sus productos en redes sociales, a cambio de la entrega de muebles a pedido. Ella no lo dudó y se arriesgó. Sin embargo, lo que parecía una perfecta estrategia le causó varios problemas. Muchos de esos canjes le significan más del dinero supuestamente canjeado, pues lo pactado por “canje” nunca terminó siendo lo convenido al comienzo. El tiempo en el diseño –nunca fueron los mismos muebles que ella vendía–, más materiales y más mano de obra le significaban mucho más dinero del que retornaba.

La baja en las ventas también arrojó otro dilema, sus carpinteros se vieron forzados a tomar encargos de terceros para poder ellos ganar dinero. Ahora la prioridad no era ella, estaba dentro de la lista de espera. Lo que ocurrió entonces fue, que al llegar los muebles a destino y ser recepcionados por Macarena y sus dueños, se percatan que el mueble no era el solicitado, que el color no era el mismo, que las medidas no correspondían a las establecidas en los planos, e incluso, llegaron camas con largueros rotos.

No quedaba más que rehacer todo, esa era la única solución. Y allí siempre estaba Don José que la ayudaba a “arreglar” todo. “Si señora, no se preocupe, yo se lo hago otra vez”, le decía.

Estos eventos hicieron que los clientes se enfadaran por la poca seriedad del trabajo. Macarena, por tratar de solucionar el problema, comenzó a ofrecer descuentos por la tardanza en rehacer las cosas y los clientes aceptaban. Al final, cuando definitivamente llegaba el mueble, el dinero recaudado solo alcanzaba a cubrir los materiales, la mano de obra y las rebajas por concepto de tardanza; prácticamente nada entraba a sus bolsillos.

Por algún tiempo, esa fue la solución, pero últimamente, Don José simplemente desapareció. Por más que lo llama, le manda correos o mensajes, él no responde. Ella sabe que está vivo –hasta lo dudó– porque frente a la ausencia, Macarena se contactó con su hija.

Esta situación la ha afectado mucho, su motivación no es la misma y su marca es cada vez más desprestigiada, pues al final del día... no hay mejor propaganda que el boca a boca.

Hoy está exhausta y cree que debería dar un paso al lado y cerrar su adorado sueño.

Actividad 29: Presentando nuestra idea

Área de competencia
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Duración: **60 min.**

Indicador: Concreta las ideas innovadoras que surgen como producto del proceso creativo y del descubrimiento de oportunidades.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Reconocer las etapas necesarias para presentar y materializar una idea innovadora.
- Aplicar técnicas que permitan estructurar una idea innovadora.
- Disponerse a realizar acciones tendientes a materializar una idea innovadora.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico "La idea", por equipo.
- 1 copia del material didáctico "Los primeros pasos", por equipo.
- 1 lápiz, por participante.
- Hojas en blanco.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes tomen conciencia de que para implementar una idea innovadora es necesario atravesar por fases que requieren un trabajo delicado y especifico, además de proactividad y voluntad.

Los participantes, distribuidos en equipos, deberán comenzar el proceso de planificación para la concretización de una idea innovadora. Definirán bien la idea, el contexto, posibles riesgos y obstáculos.

PREPARACIÓN

Prepare las copias del material didáctico "La idea" y "Los primeros pasos", además de lápices y hojas en blanco para los participantes.

MOTIVACIÓN

Indague con los participantes qué han hecho cuando se les ha ocurrido una buena idea. ¿La habrán compartido inmediatamente?, ¿habrán tomado un lápiz y un papel para analizarla más en detalle y así mostrarla a las personas que los rodean?

Cuando una idea innovadora no se analiza buscando su finalidad, sus aportes, beneficiarios, etc.; es muy difícil que otras personas la comprendan e incluso la "compren". Para que una idea innovadora se pueda concretar, debe seguir una serie de pasos que permitan que esta se pueda implementar.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en 4 equipos y entregue a cada equipo una copia del material didáctico "La idea" y una del material "Los primeros pasos", además de lápices y hojas en blanco.
2. Pida que lean atentamente el material "La idea".
3. Haga hincapié en que el material "La idea" es justamente eso, una idea que debe seguir siendo desarrollada, en este caso, por ellos. De modo que, si surgen aportes, dudas, comentarios, etc., deben considerarlos para así desarrollarla y tener aún más claridad de la idea.
4. Luego entregue el material didáctico "Los primeros pasos" e invítelos a completarlo.
5. Cuando los equipos hayan finalizado, invítelos a compartir sus trabajos en plenario.

PUESTA EN COMÚN

Cuando los equipos hayan presentado, guíe una reflexión en torno a las siguientes ideas:

- ¿La idea tal y como se presentaba, les bastó para completar las primeras etapas para implementar el proyecto?
- ¿Tuvieron que levantar más información entre el equipo que les permitiera completar "La idea"?
- ¿Fue sencillo nombrar el proyecto?
- ¿Les costó trabajo identificar posibles colaboradores para el proyecto?

CONCLUSIÓN

Cierre la actividad destacando que un proyecto aumenta sus posibilidades de ser concretado en la medida que es bien presentado. La claridad de los objetivos, beneficiarios, entre otros, es central para que las personas a las que se le presente puedan comprender que lo propuesto, es sin duda, una innovación por la que vale la pena luchar.

Material didáctico actividad 29: "Presentando nuestra idea"

"La idea"

Imaginen que ustedes son un equipo de personas que trabaja en el área de Recursos Humanos de una empresa de servicios con presencia nacional. Las instalaciones de la empresa son grandes y espaciosas. Incluso tienen un comedor y un espacio de recreación/esparcimiento que internamente se conoce como la Terraza. Fue justamente allí, tomando un café, donde a ustedes se les ocurrió "la idea" por primera vez.

En ese lugar hay un gran ventanal desde donde es posible observar un enorme espacio cubierto de pasto que es parte de los terrenos donde se ubica la empresa, y que hasta el momento, no tiene uso. Imaginando qué uso se le podría dar a esa extensión de pasto, cada uno de ustedes comenzó a lanzar ideas. De pronto en el juego apareció una idea que asociaba a la comunidad, y luego otra que hablaba de recreación, tal como estaban haciéndolo ustedes.

El juego quedó ahí. Sin embargo, esas ideas quedaron dando vueltas en la cabeza de varios de ustedes. Días después y reunidos en el mismo lugar, uno de ustedes propuso lo siguiente: "¿Y si nos tomamos en serio lo que se nos ocurrió el otro día y armamos un proyecto donde se utilice este espacio vacío? Bueno y así surgió todo.

Otros cafés más en la Terraza permitieron darle un poco más de forma a "La idea" y uno de ustedes se entusiasmó y lo redactó como sigue:

La idea propuesta es la siguiente:

"Construir un espacio de juegos y recreación abierto a la comunidad en los terrenos no utilizados de la empresa".

Sustento:

- La comunidad en la que se inserta la organización no posee áreas verdes que faciliten y promuevan la recreación de sus vecinos.
- La municipalidad no cuenta con terrenos ni dinero para invertir en un lugar de recreación comunal.
- Un gran porcentaje de las personas que vive cerca a la organización, son familias jóvenes con niños pequeños y/o adolescentes, y adultos mayores.
- Las instalaciones de la empresa no abarcan todo el terreno, por lo tanto hay espacio sin uso que es posible utilizar.
- En países como EE.UU., las zonas destinadas a la recreación de los alumnos en los establecimientos educacionales son públicas, por lo tanto, están abiertas para que toda la comunidad las utilice a modo recreativo.
- El proyecto se podría vender a la empresa como una propuesta ligada a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entendida como una contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, con el fin de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

"Los primeros pasos"

A continuación, encontrarán una plantilla que debe ser completada por ustedes, los autores de "La idea". Para hacerlo, es necesario que analicen cada punto que se les pide completar. La información que ustedes entreguen constituirá la primera parte del proyecto que van a presentar. Sean claros, precisos y cuidadosos.

Nombre del proyecto: (Nombre claro y sintético que otorgue una idea rápida del sentido del proyecto)	
Nombre de fantasía: (Nombre breve y fácil de recordar, que facilite la difusión del proyecto)	

Finalidad o asunto que trata el proyecto:	
Modo de implementación:	
Aportes del proyecto:	

Breve descripción del proyecto:	
Beneficios y riesgos ¿A quiénes va a beneficiar nuestro proyecto? ¿Cuáles son sus características principales (edades, sexo, estudios, intereses, etc.)? ¿Cuántas personas estarían interesadas y podrían beneficiarse con el desarrollo de nuestro proyecto? ¿Cuáles son los principales riesgos que tiene nuestro proyecto?	

Posibles colaboradores para nuestro proyecto ¿Qué otras personas o instituciones de nuestra comunidad se encuentran trabajando en el tema de nuestro proyecto? ¿Dónde podríamos contactarlos? ¿Qué aspectos comunes tienen sus proyectos con el nuestro? ¿En qué aspectos se diferencian de nuestro proyecto?	
Posibles obstáculos al proyecto:	
Sobre la idea del proyecto ¿Se podrá mejorar la idea de nuestro proyecto de alguna manera? ¿Es nuestro proyecto una idea novedosa? ¿Es nuestro proyecto, un proyecto útil?	

Actividad 30: Esta es nuestra propuesta

Área de competencia
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Duración: **60 min.**

Indicador: Concreta las ideas innovadoras que surgen como producto del proceso creativo y del descubrimiento de oportunidades.

APRENDIZAJES ESPERADOS

- Identificar los elementos necesarios para presentar una idea innovadora surgida de un proceso creativo.
- Aplicar procedimientos que faciliten presentar una idea innovadora.
- Valorar el aporte del equipo para materializar una idea innovadora en una propuesta.

MATERIALES DE LA ACTIVIDAD

Para la motivación:

- 1 papel rotafolio, por equipo.
- 2 marcadores, por equipo.

Para la actividad:

- 1 copia del material didáctico “El jabón almacenado”, por equipo.
- 1 copia del material didáctico “Pasos para concretar nuestra idea”, por equipo.
- 1 lápiz, por participante.
- Hojas en blanco.
- Notas adhesivas o post-it.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El sentido de esta actividad es que los participantes comprendan que muchos problemas que viven las empresas se pueden solucionar con el aporte de ideas innovadoras. Sin embargo, para que ellas sean fructíferas, debe pasar por varias fases que permitan objetivarlas.

Los participantes, distribuidos en equipos, deberán proponer una solución creativa al problema de una empresa. La propuesta deberán consignarla en un plan, para luego presentarla al equipo directivo.

PREPARACIÓN

- Para la motivación, prepare los papeles, el rotafolio y marcadores.
- Para la actividad, prepare las copias del material didáctico "El jabón almacenado" y "Pasos para concretar nuestra idea", además de lápices, hojas en blanco y post-it para los participantes.

MOTIVACIÓN

- Divida a los participantes en 4 equipos distintos.
- Entregue a cada uno una misión: Lavar un auto / Preparar un postre / Trasplantar una planta a tierra firme / Construir una casa de perro.
- Pídales que en un papel rotafolio dibujen los pasos de cómo lo harían y que lo presenten al grupo.
- En las presentaciones destaque los pasos que cada equipo mencionó para cumplir el objetivo asignado. Los pasos pueden haber sido representados por flechas, números u otros.
- Invite a los participantes a reflexionar por qué es importante seguir etapas y pasos en la consecución de un objetivo y aún más cuando queremos desarrollar una idea.

DESARROLLO

1. Distribuya a los participantes en 4 equipos.
2. Entregue a cada equipo una copia del material didáctico "El jabón almacenado" y pida un voluntario que lo lea en voz alta. Resuelva dudas en caso de ser necesario.
3. Haga hincapié en que, para levantar ideas entre ellos, pueden hacer una lluvia de ideas breve.
4. Luego entregue el material didáctico "Pasos para concretar nuestra idea" e invítelos a trabajar.
5. Mientras los equipos trabajan, monitoréelos y oriente de ser necesario.
6. Cuando los equipos hayan finalizado, invítelos a presentar su idea al frente de todos los otros participantes, simulando que ellos son los miembros de la reunión. Tras cada presentación, pregunte al resto de los presentes si hay preguntas para el equipo expositor.

PUESTA EN COMÚN

Invite al grupo a reflexionar sobre el trabajo realizado y el efecto que produce en otros el materializar una idea en un proyecto detallado.

Invítelos a comentar experiencias en que ellos hayan tenido una buena idea y donde ésta no fructífero por falta de planificación.

CONCLUSIÓN

Cierre la actividad destacando que todos somos personas creativas capaces de producir ideas fabulosas. Sin embargo, para que esas ideas se puedan llevar a la práctica y por lo tanto concretarse, deben transitar por un camino que exige trabajo y esfuerzo, pero que hará que esa idea baje de nuestros pensamientos a un proyecto.

Cuando las ideas innovadoras están descritas en detalle, especificando su objetivo, sus aportes y beneficiarios, sus potenciales riesgos y obstáculos, los recursos y plazos, etc., es más sencillo que la “idea” sea materializada.

Material didáctico actividad 30: "Esta es nuestra propuesta"

"El jabón almacenado"

Ustedes trabajan en una empresa pequeña dedicada a la fabricación y venta de productos de aseo personal para las familias. La empresa lleva dos años en el mercado y hasta ahora, le ha ido muy bien. Los clientes han aprobado sus productos y la capacidad de producción no se ha quedado atrás.

Hoy por la mañana participaron en una reunión donde se dio a conocer los cambios que tendrá uno de los productos, un jabón líquido e hipoalergénico para bebés. Los cambios consisten en fragancia, color e imagen, y responden a un estudio realizado para conocer la experiencia del consumidor. Se comunicó también que, tras un análisis interno, la dirección de la empresa tomó la decisión de no distribuir los productos ya almacenados en bodega y sólo comenzar a hacerlo cuando los cambios se hayan introducido al producto. La propuesta encantó a todos.

Ocurre, sin embargo, que en la planta ya hay almacenados y listos para distribuir 200.000 envases de jabón de 1.5 litros que hay que retirar por temas de espacio, ya que la nueva versión del producto comienza a producirse y almacenarse a partir de la próxima semana.

En la reunión se solicitó a todos los asistentes que analicen, planteen ideas de qué hacer con los 200.000 envases y presenten un plan de implementación de ellas. Las propuestas deberán presentarse pasado mañana en una nueva reunión.

Las propuestas deben estar basadas en los siguientes lineamientos:

- El producto se debe regalar mencionando las causas, de este modo, será conocido por más personas lo que podría significar potenciales nuevos clientes.
- Al regalarse se debe considerar el público objetivo: bebés o niños.
- La comunidad debe ser prioridad.

"Pasos para concretar nuestra idea"

A continuación, encontrarán una serie de pasos que los ayudarán a organizar la presentación de la propuesta para la a próxima reunión. Ellos son los pasos básicos para vender e implementar la idea.

Problema o necesidad	
La idea	
Nombre del proyecto	
Objetivo	
Aportes del proyecto	

Beneficiarios	
Riesgos	
Obstáculos	
Colaboradores (internos / externos)	
Modo de implementación	
Breve descripción del proyecto	

Actividad	Responsable de la actividad	Recursos		Plazo / Tiempo
		Humanos (personas para realizar la actividad)	Materiales (materiales y otros similares disponibles para realizar la actividad)	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

Recomendaciones para la evaluación de aprendizajes

En palabras simples, el proceso de evaluación por competencias se distingue de un proceso de evaluación tradicional, o más bien, es un proceso de evaluación de competencias en tanto[32]:

- Los referentes de la evaluación sean indicadores previamente definidos en función de las competencias.
- El contenido, estrategia e instrumento de evaluación sea conocido por el participante.
- La estrategia evaluativa en su conjunto permita recolectar evidencia de conocimientos, habilidades y actitudes que tengan el objetivo de apoyar oportunamente el proceso de aprendizaje.
- Los resultados no busquen comparar a los participantes entre sí, sino que busquen comparar a los participantes en función de su propio proceso de aprendizaje y en referencia a los indicadores de la competencia.

En este contexto, la evaluación con enfoque de competencias, más que contar con estrategias o técnicas propias, se define como tal por el establecimiento de **condiciones particulares** en los que se debe dar la evaluación.

Esas condiciones son[33]:

- La recolección de información es multimodal, en tanto debe recoger información que dé cuenta de la adquisición integral de conocimientos, habilidades y actitudes.
- El análisis de la información de la evaluación de los participantes se contrasta con un estándar, no en función de los resultados del resto del grupo.
- El juicio de valor no es solo cuantitativo y final, sino que cualitativo y en todo momento, es decir, entrega información relevante para la toma decisiones que permitan optimizar el aprendizaje de forma pertinente y oportuna.
- Un proceso evaluativo que se lleve a cabo dentro de un contexto de formación no es un acto único y asilado en el tiempo, sino que es parte de una estrategia mayor que requiere la definición de un objetivo (qué se evaluará), una temporalidad (momentos de la evaluación) y una forma particular de ser realizada (instrumentos).

Como consecuencia de lo anterior señalaremos entonces que:

- La evaluación de los contenidos de conocimiento, habilidades y actitudes se relaciona con las **técnicas e instrumentos de evaluación**.
- Los **momentos de la evaluación** se refiere a la evaluación diagnóstica, la evaluación formativa o de proceso y la evaluación de resultados.

32 Elaboración propia en base a BID/FOMIN; OIT/Cinterfor, 2006

33 Ídem.

Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica de evaluación corresponde al procedimiento mediante el cual se llevará a cabo la evaluación, mientras que el instrumento es el medio a través el cual se obtendrá la información.

- Para los saberes conceptuales se requieren técnicas e instrumentos que permitan levantar información sobre el nivel de asimilación aprendizajes de contenidos y conceptos.
- Para los procedimentales se utilizan técnicas e instrumentos que provean de información respecto del grado de adquisición de las habilidades.
- Para los saberes actitudinales se utilizan técnicas e instrumentos de observación que permitan apreciar la evolución de tales actitudes en el ámbito formativo.

Los instrumentos de evaluación son el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para que el facilitador pueda obtener información precisa respecto a la adquisición y grado de logro del aprendizaje de los participantes y registrarla para su análisis. También se emplean para facilitar el diálogo referente al proceso de aprendizaje y cómo mejorarlo.

Algunos ejemplos de la relación entre saberes, técnica e instrumento de evaluación:

Saberes	Técnica de evaluación	Instrumento de evaluación
Saberes conceptuales (contenidos)	**Escritas:** ▪ Respuestas cortas. ▪ Alternativa múltiple. ▪ Verdadero-falso. ▪ Documentos. **Orales:** ▪ Reflexión. ▪ Exposiciones. ▪ Entrevistas.	▪ Pautas de corrección.
Saberes procedimentales (habilidades)	▪ Observación. ▪ Pruebas de desempeño. ▪ Análisis de casos. ▪ Portafolios.	▪ Lista de cotejo. ▪ Escala de apreciación. ▪ Rúbricas.
Saberes actitudinales (actitudes y valores)	▪ Observación directa. ▪ Estudio de Casos. ▪ Entrevistas de incidentes críticos.	▪ Lista de cotejo. ▪ Escala de apreciación. ▪ Rúbricas.

La selección de un tipo u otro dependerá de los objetivos y contenidos que se pretenden verificar, así como de su interrelación con los demás componentes del proceso de enseñanza aprendizaje del que forma parte.

Momentos de la evaluación[34]

Evaluación y diagnóstico

Se utiliza para obtener información sobre la situación inicial, en cuanto a saberes y capacidades, y trazar estrategias diferenciadas acerca de qué aprender, qué desaprender y qué saberes tener en cuenta para la construcción de nuevos conocimientos.

Evaluación formativa o de proceso

La evaluación formativa -conocida igualmente como evaluación de procesos- busca identificar a tiempo el estado de avance de los aprendizajes intermedios a fin de tomar decisiones para el logro de estos. Esta evaluación es un proceso activo e integrado a las actividades formativas, que se realiza de manera continua. La responsabilidad de la evaluación puede no solo recaer en la figura del facilitador, sino que en los mismos participantes que pueden utilizar el ejercicio de la autoevaluación, lo que es especialmente significativo pues los involucra y compromete con su proceso de aprendizaje.

Evaluación de resultados

La evaluación de los resultados, evaluación final y/o sumativa, se utiliza para comprobar los aprendizajes y/o las capacidades desarrolladas por las personas al finalizar el proceso. A estas alturas y habiendo realizado un correcto proceso de evaluación formativa, se espera que la evaluación de resultados sea la mera verificación de que los resultados intermedios de aprendizaje puedan ser integrados en el/los aprendizajes esperados.

34 Ídem.

Ideas para la evaluación de aprendizajes[35]

Para evaluar los aprendizajes asociados a las competencias de empleabilidad que este manual propone, usted -como facilitador- tiene tres caminos.

El primero y más tradicional es tomar como referencia los elementos conceptuales y metodológicos presentados en el capítulo anterior y elaborar pruebas de conocimiento, listas de cotejo para evaluar la resolución de casos o escalas de apreciación acerca de las actitudes de las personas como la puntualidad, asistencia, participación u otros. En este caso, la responsabilidad de la evaluación reside en la persona que evalúa y la selección de técnicas e instrumentos estará estrechamente relacionada con el tipo de aprendizaje que el facilitador busque evaluar; conocimiento, habilidad o actitud. En este escenario, las recomendaciones que se pueden hacer para resguardar los principios de la formación y evaluación por competencias son:

- Planifique el proceso de evaluación diagnóstica de proceso y resultados.
- Comunique a los participantes los criterios, técnicas, instrumentos y momentos de la estrategia de evaluación.
- Evalúe conocimientos, habilidades y actitudes de manera integrada.
- Retroalimente oportunamente para mejorar.
- No compare entre individuos, compare a las personas contra el estándar.

El segundo camino y menos tradicional es usar el poderoso método de la autoevaluación, que ofrece múltiples beneficios:

- El participante asume un rol activo en su propio proceso de aprendizaje.
- Fomenta el desarrollo de la atención en el proceso para lograr la autobservación de este.
- Facilita el desarrollo de la capacidad de autocrítica.
- Entrena en el ejercicio de la reflexión para la mejora continua.
- Permite la observación de los estilos y ritmos de aprendizaje.

Para diseñar una estrategia basada en la autoevaluación, puede utilizar las técnicas e instrumentos generalmente utilizados, pero, diseñados para facilitar la autobservación.

35 Elaboración propia.

Algunas ideas:

Para la autoevaluación de conocimientos:

Como se ha visto, en cada una de las actividades de aprendizaje se pueden identificar conceptos, ideas, modelos y principios que los guían. Para evaluar de manera diagnóstica, al inicio del desarrollo de cada competencia, solicite a los participantes que definan -en sus propias palabras- los conceptos que se trabajarán en las próximas sesiones. Presente las definiciones generalmente aceptadas para estos temas y haga que los participantes comparen sus definiciones con las propuestas. Los participantes pueden guardar, comparar y cambiar sus definiciones durante y al final del proceso. Analicen juntos, qué ha pasado entre una definición y otra, qué ha cambiado, qué han aprendido – en términos conceptuales- desde el inicio de las sesiones hasta el final de ellas. Este ejercicio puede hacerlo en una pauta individual, un rotafolio de visualización grupal u otro medio de registro. Lo importante es el proceso de autobservación a lo largo del tiempo.

Para la autoevaluación de habilidades:

En este punto, una buena idea podría ser la elaboración de una pauta de autopercepción de habilidades, tomando como referencia los indicadores de las competencias propuestas en este manual, los cuáles pueden ser autoevaluados al final de cada actividad de aprendizaje. Los resultados pueden ser socializados al final de cada sesión y los participantes pueden generar un compromiso para la próxima sesión.

Ejemplo de una pauta de autobservación de habilidad:

Sesión Nº:

Competencia	Indicadores de conducta[36]	Frecuentemente	Con mediana frecuencia	Con poca frecuencia	Nunca
TRABAJO EN EQUIPO	Respeto roles y funciones asignadas en el equipo.				
	Solicito y ofrezco colaboración para cumplir con los objetivos del equipo.				
	Cumplo con las tareas que le han sido asignadas en el equipo.				
	Genero espacios de confianza y compromiso entre los integrantes del equipo.				

Mi compromiso para la próxima sesión:

_____

36 Los criterios de evaluación fueron escritos en primera persona para facilitar la identificación de la persona con el enunciado.

Para la autoevaluación de actitudes:

En este punto, una buena idea podría ser la elaboración de un visualizador de participación en las actividades para el desarrollo de competencias de empleabilidad, que permita tener a la vista la evolución del proceso de involucramiento con su propio proceso de aprendizaje. Un ejemplo de visualizador individual:

Nombre:_____

Competencia: Trabajo en equipo.

Dimensión	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	Sesión 5
Asistencia					
Puntualidad					
Participación					
Aprendizaje					
Autoevaluación					
Aplicación en contexto real					

Completar con:

Logrado	Medianamente Logrado	No logrado

Un tercer camino, podría ser la combinación de estrategias, las cuáles sin duda permitirán contar con una visión más integral del desarrollo de las competencias de los participantes y facilitarán el contraste entre la visión del evaluador y el evaluado. En cualquier caso, se sugiere la utilización de prácticas de alta visualización de, que le permita a los participantes contar con información para la oportuna gestión de sus aprendizajes.

Sugerencias finales que le ayudarán en su función

Conozca y comprenda las actividades y todos sus detalles antes de realizarlas con los participantes. La preparación de la actividad generará el liderazgo necesario para conducir a los participantes en su realización. El involucramiento de los participantes en cada ejercicio estará en directa relación con la seguridad que proyecte el facilitador.

Cada herramienta de trabajo o actividad de aprendizaje le permite al participante vivenciar elementos claves de alguna de las competencias y confrontar su propia experiencia personal y la del grupo con cada uno de esos elementos.

Las actividades están diseñadas para ayudar a los participantes a desarrollar habilidades que, desde ya, pueden incorporar a su repertorio conductual para facilitar la transferencia de estos aprendizajes a su futura práctica laboral. Por eso, y para cerrar es clave insistir en que el participante es el protagonista de esta instancia de formación y el facilitador su más cercano colaborador.

Referencias

- AFS Intercultural Programs. 2012. *Ciclo de Aprendizaje experiencial de Kolb.*
- Allais, Raffe y Young. 2009. *Researching NQFs: Some conceptual issues.* Ginebra: OIT.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2011. *Competencias del Siglo XXI en Latinoamérica*.
- Battelle for kids. (s.f.). Partnership for 21st Century Learning: http://www.battelleforkids.org/networks/p21.
- Berrocal, F. P., Extremera, P. N. 2005. "La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey". *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19(3), 63-93.*
- Betancourt, D. F. 2018. "Seis sombreros para pensar: Toma de decisiones desde diferentes perspectivas": https://ingenioempresa.com/seis-sombreros-para-pensar/.
- BID/FOMIN; OIT/Cinterfor. 2006. *Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales: orientaciones conceptuales y metodológicas.* Buenos Aires. BID/FOMIN.
- BID/FOMIN; OIT/Cinterfor. 2004. *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral.* Buenos Aires: BID.
- Billorou, Nina. 2003. Módulo C1 "Diseñar, adaptar y producir medios y ambientes de aprendizaje" Programa formación de formadores por competencias. Centro Internacional de formación de la OIT.
- Billorou, Nina. 2003b. Módulo D3 "Facilitar el aprendizaje presencial" Programa formación de formadores por competencias. Centro Internacional de formación de la OIT.
- Bono, Edward. 1985. *Seis sombreros para pensar por Edward de Bono.* Paidos
- CEDEFOP. 2014. *Terminology of European education and training policy.* Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP. 2020. *Key competences in initial vocational education and training: digital, multilingual and literacy.* Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Chagoyan, P. (s.f.) "Rastreando el origen pedagógico del modelo educativo por competencias": http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes7/index.php/rastreando-el-origen-pedagogico-del-modelo-educativo-por-competencias
- Delors, J. 1996. "Los cuatro pilares de la educación". *En: La educación encierra un tesoro.* Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XX, Madrid, España: Santillana/UNESCO. pp. 91-103 https://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221918_9.pdf
- Deutsch V. 2017. "La innovación tecnológica en 2017 y el descubrimiento de la penicilina". Think big empresas: https://empresas.blogthinkbig.com/las-habilidades-necesarias-para-la-innovacion/
- Gray D. 2015. "Draw Toast. Gamestorming": https://gamestorming.com/?s=toast.
- Gray D. 2010. "Brainwriting. Gamestorming" :https://gamestorming.com/?s=brainwriting.
- IAF Methods. (s.f.). "Six Thinking Hats": https://www.sessionlab.com/methods/six-thinking-hats.
- Instituto de Tecnologías Educativas. 2010. *Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE.* Paris: OCDE.

- Itae Business School (s.f.). "La importancia del aprendizaje experiencial"*:* https://www.itae.es/blog/la-importancia-del-aprendizaje-experiencial/.
- Martin D. 2017. "Matriz de prioridades: guía práctica y ejemplo. Estrategia Práctica"*:* https://www.estrategiapractica.com/matriz-prioridades-guia-practica/.
- Martinez M. (s.f.). "Using Storyboarding and de Bono's Six Thinking Hats"*:* https://www.storyboardthat.com/articles/b/six-thinking-hats-examples.
- MediaLAB Amsterdam. (s/f). "Brain writing": https://www.sessionlab.com/methods/brain-writing-tamfyr.
- Mineduc. 2009. *Imagina, atrévete a emprender. Programa para el desarrollo de competencias de emprendimiento escolar.* Santiago. Gobierno de Chile.
- Mosqueda V. (s.f.). "10 juegos y actividades de dreatividad para niños y adultos". Lifeder. https://www.lifeder.com/juegos-creatividad/.
- Neuronilla (s.f.). "Brainwriting"*:* https://www.neuronilla.com/brainwriting/.
- Neuronilla. (s.f.). "Bailando bajo la lluvia de ideas": https://www.neuronilla.com/bailando-bajo-la-lluvia-de-ideas/.
- Neuronilla. (s.f.). "Seis sombreros para pensar": https://www.neuronilla.com/seis-sombreros-para-pensar/.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2009. *21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries*
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2014 . *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos.* Ginebra: OIT
- OIT. 2015. *Regional Model Competency Standards: Core competencies*. Bangkok: OIT.
- OIT. 2020. *Competency-Based Training (CBT): An Introductory Manual for Practitioners.* Ginebra: OIT
- OIT/Cinterfor. (2001). *El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación.* Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. Montevideo.
- OIT. (2004). *Recomendación 195 sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos* . Ginebra: OIT.
- Pensamiento visual. (s.f.). "Diagrama de Afinidad o método KJ para organizar ideas y resolver problemas": https://www.pensamientovisual.es/diagrama-afinidad-metodo-kj
- "Programa de Formación para Líderes Monticello. (2011). Módulo 3 Toma de decisiones, negociación y administración del tiempo". Gerencia de Recursos Humanos Casino Monticello, Santiago, Chile.
- "Programa "8 para Ganar". (2010). Juego de Herramientas para el mejoramiento continuo". Gerencia de Recursos Humanos Casino Monticello, Santiago, Chile.
- Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española: https://dle.rae.es/?id=XyAjW9o
- Ripani, Pagés. (2017) Desarrolla tu talento para vencer a los robots. Recuperado en Octubre de 2019 de https://blogs.iadb.org/trabajo/es/desarrolla-talento-venceras-los-robots/
- Ruiz, M. (1997). *Los cuatro acuerdos.* San Rafael, California. Ediciones Urano S.A.
- Ruiz, M.; Mills, J. (2001). *Cuaderno de trabajo de los cuatro acuerdos*. San Rafael, California. Ediciones Urano S.A.
- Sence (2016). *Catálogo de competencias transversales para el trabajo ChileValora* - SENCE, 2016.

- Sicinski A. (s.f.). "How to solve problems using the six thinking hats method. IQ Matrix": https://blog.iqmatrix.com/six-thinking-hats
- Sterret, Emily. (s.f.). "Autoevaluación de la Inteligencia Emocional": https://www.academia.edu/23898587/AUTOEVALUACIÓN_DE_LA_INTELIGENCIA_EMOCIONAL_Test_de
- Toledo, C. (2015). "Lenguaje corporal y comunicación no verbal": https://www.analisisnoverbal.com/lenguaje-corporal-y-comunicacion-no-verbal/
- Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe.* Montevideo: OIT/Cinterfor..
- Wilson, P. (s/f). "Test de estados emocionales": https://www.pnliafi.com.co/test-de-estados-emocionales/
- World Economic Forum. (2016). "The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution": https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/