

# **Habilidades interpersonales:** **de la teoría a la práctica**

**Katty Maribel Calderón Quino**  
**Uriel Arpasi Mamani**  
**Marina Yanet Coapaza Mamani**  
**Elizabeth Coqueña Mayta**

# **Habilidades interpersonales:** **de la teoría a la práctica**

# **Habilidades interpersonales:** **de la teoría a la práctica**

**Katty Maribel Calderón Quino**  
**Uriel Arpasi Mamani**  
**Marina Yanet Coapaza Mamani**  
**Elizabeth Coqueña Mayta**

# Habilidades interpersonales: de la teoría a la práctica

## AUTORES:

© Katty Maribel Calderon Quino  
© Uriel Arpasi Mamani  
© Marina Yanet Coapaza Mamani  
© Elizabeth Coqueña Mayta

## EDITADO POR:

© 2024 Instituto de Investigación y Capacitación  
Profesional del Pacífico para su sello editorial IDICAP PACÍFICO  
Av. La Cultura N° 384 Puno - Perú

**Primera edición digital, enero 2024**

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2024-00312

ISBN N° 978-612-49529-1-3

**Libro digital disponible en:**

<https://idicap.com/omp/index.php/editorial/catalog>

DOI: <https://doi.org/10.53595/eip.013.2024>

Este libro fué evaluado por pares académicos externos a la entidad editora.  
Tipo de revisión: doble ciego.



# Habilidades interpersonales:

## de la teoría a la práctica

**Katty Maribel Calderon Quino**  
Universidad Nacional del Altiplano  
[Kattycalderon@unap.edu.pe](mailto:Kattycalderon@unap.edu.pe)



Licenciada en Educación, en la especialidad de Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía; con segunda especialidad en Gestión y Administración Educativa. Magister Scientiae en Educación con mención en Currículum y Evaluación. Doctora en educación. Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

**Uriel Arpasi Mamani**  
IES Politécnico Regional “Don Bosco” Ilave  
[urielarpasi2017@gmail.com](mailto:urielarpasi2017@gmail.com)



Licenciado en Educación, especialidad en Matemática Física. Profesor de Educación Artística, grado de Maestro en Investigación y Docencia Universitaria. Doctor en educación. Sub Director IES Politécnico Regional “Don Bosco Ilave y Docente invitado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

**Marina Yanet Coapaza Mamani**  
Universidad Nacional del Altiplano  
[coapazamy@gmail.com](mailto:coapazamy@gmail.com)

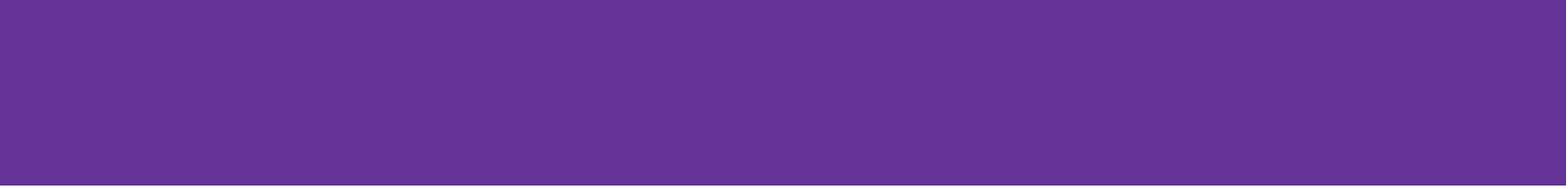


Licenciada en Educación, Profesora de Educación Inicial en la EBR. Maestrante en Administración de la Educación en la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

**Elizabeth Coqueña Mayta**  
Universidad Nacional del Altiplano  
[ea.gami.qc@gmail.com](mailto:ea.gami.qc@gmail.com)



Licenciada en Educación Secundaria en la especialidad de Lengua, Literatura, Psicología y Filosofía. M.Sc. en Administración de la Educación. Egresada del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. Docente nombrada en la Institución Educativa Secundaria “Puerto del Edén” de la UGEL Sandia del departamento de Puno.



## Introducción

Es inevitable interactuar con otras personas en muchos ámbitos, situaciones y aspectos de la vida, sobre todo en los niveles personal y profesional. Manejar, dominar y sobrellevar nuestras habilidades interpersonales nos ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere comunicar; por lo tanto, a relacionarnos mejor y efectivamente con otro ser humano; es decir, con otro profesional, autoridad, compañero de trabajo y hasta amigo y familiar.

Las habilidades interpersonales forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación; es decir, transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden; son útiles para construir equipos de trabajo eficientes y mejorar las bases de la comunicación interna.

Por otro lado, saberse desenvolver en estas habilidades interpersonales, sobre todo en el plano de la educación superior posibilita enormemente el trabajo de aprendizaje por el efecto de bienestar en el desarrollo de su actividad, de su quehacer diario. En ese entender, nos permite establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas; es así que su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros.

Para los fines señalados, este texto permitirá conocer, de manera muy práctica, a través de la propuesta de sesiones de aprendizaje y marco teórico respectivo, cómo trabajar, aporta, desarrollar habilidades interpersonales en la comunidad educativa universitaria.

## Índice

Introducción.....	7
Índice.....	8
Sesión de aprendizaje 1: Nos conocemos y nos aceptamos.....	10
Sesión de aprendizaje 2: Identificamos nuestras habilidades interpersonales para el liderazgo. .....	17
Sesión de aprendizaje 3: Estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa.....	23
Sesión de aprendizaje 4: Empatía y escucha activa.....	29
Sesión de aprendizaje 5: Empatía y escucha activa.....	38
Sesión de aprendizaje 6: Identificando desafíos y alternativas de solución.....	48
Sesión de aprendizaje 7: Habilidades de comunicación y asertividad.....	57
Sesión de aprendizaje 8: Habilidades de comunicación y asertividad.....	66
Sesión de aprendizaje 9: Comunicación eficaz para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico.....	73
Sesión de aprendizaje 10: Comunicación eficaz para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico.....	86
Sesión de aprendizaje 11: Trabajo colaborativo para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico.....	102
Sesión de aprendizaje 12: Trabajo colaborativo para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico.....	113
Sesión de aprendizaje 13: Trabajo colaborativo para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico.....	125
Sesión de aprendizaje 14: Reconocimiento y manejo de emociones.....	135
Sesión de aprendizaje 15: Tipos de emociones.....	144
Sesión de aprendizaje 16: Estados de ánimo.....	155
Sesión de aprendizaje 17: Síndrome de agotamiento profesional (SAP). Estrategias de prevención del SAP.....	172
Sesión de aprendizaje 18: Estrategias de HI para el cuidado del clima laboral, la organización escolar efectiva y la prevención del SAP.....	180

A close-up photograph of a woman with long brown hair holding a camera to her eye. The camera is a vintage-style SLR with a lens that has 'S' and '1:1.8' visible. The woman's eyes are looking through the viewfinder. The background is softly blurred, showing some greenery and a warm light source. The text '1' is in the top right, and the main title is in the center.

1

*Nos conocemos y  
nos aceptamos*

## Sesión de aprendizaje 1: Nos conocemos y nos aceptamos.

**Curso:** habilidades interpersonales.

**Competencia:** analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

**Capacidad:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que permitirá favorecer la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicador:** Identifica la importancia de la comunicación eficaz en su rol como líder pedagógico y practica estrategias para fortalecerla.

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### CONTEXTUALIZACIÓN

(30 MINUTOS)

- Bienvenida y recepción de los participantes:
  - La facilitadora recibe a cada director de manera personal con mucha calidez, le entrega su solapero con su nombre y les pide que firmen la lista de asistencia, con lapicero azul.
  - Se establecen acuerdos de convivencia para el área.
- Se inicia la actividad preguntándoles a los participantes ¿han podido aplicar algo de lo aprendido en la etapa de inducción? ¿Qué dificultades tuvieron para aplicarlo? Se dialoga sobre las respuestas para generar un ambiente cálido de trabajo.

- **Dinámica de integración:** El bingo de los autógrafos.
  - Se entregará a los participantes una cartilla de BINGO la cual señalará en positivo características visibles de una persona y deberán gritar BINGO cuando la terminen de llenar con las firmas en la cualidad que identificó como suya. Cada participante guarda su bingo.

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(80 MINUTOS)</b>
--

**Experiencia:**

**Danza de los 4 elementos: Música: “Zumba africano (tierra)”, “danza de fuego (fuego)”, “danza del agua (agua)” “danza del aire (aire)”**

- ❖ Se agrupa a los participantes en cada elemento, de acuerdo a su signo.
- ❖ Se explica la representación de cada elemento.
- ❖ Se pide que cada grupo realice la representación del elemento con el que se relaciona su signo, terminando con un auto abrazo.

Luego, cada espejo conversa sobre lo siguiente: ¿Cómo te sentiste? ¿Qué emociones afloraron en ti? ¿Cómo aportaría esta emoción en tu labor diaria (como directivo)?

Después de la reflexión, se indica que, de manera individual, realicen la vivencia (representación de cada uno de los elementos) de acuerdo a la música. Terminan con un auto abrazo.

Reunidos con sus espejos conversan teniendo en cuenta las preguntas mencionadas.

¿Cómo te sentiste? ¿Qué emociones afloraron en ti? ¿Cómo aportaría esta emoción en su labor diaria (como directivo)?

En plenaria socializan sus emociones y sentimientos, en un círculo, sentados.

Finalmente, se relaciona la experiencia con el bingo de los autógrafos.

**Experiencia:**

**“Reconociéndonos y aceptándonos”:** La formadora da las indicaciones a los participantes para esta actividad, explicándoles que se les va a entregar la silueta (Hoja de trabajo) de una persona, donde ellos tendrán que reconocerse y poner su nombre. Tendrán que reconocer 7 puntos importantes de su cuerpo, los que identificarán usando: colores, plumones, óleo pastel u otros. Cada punto será diferenciado con un color diferente.

Luego se les pedirá que respondan las siguientes preguntas señalando en la silueta los puntos que consideren se relacionan con la interrogante, escribiendo al costado de cada punto:

Pies: ¿Qué me estabiliza?

Sacro: ¿Qué me sostiene? ¿Cuáles son mis raíces?

Debajo del ombligo: ¿Cuáles son mis deseos?

Sobre el ombligo: ¿Lo que hago con gusto?

A la altura del corazón: ¿Qué siento?

En las manos: ¿Cómo me relaciono con los demás?

A la altura de la garganta: ¿Qué comunico?

Entre ceja o tercer ojo: ¿Qué pienso?

En la coronilla: ¿qué me dice? ¿Qué sueño? ¿Cómo quiero trascender?

### **Presentación y análisis:**

Se pide a los participantes que observen las siluetas de sus compañeros, previamente pegadas en la pizarra, para que entre todos puedan compartir las respuestas. El formador va preguntando a los participantes ¿cómo se han sentido?, ¿se ven representados en esa silueta? ¿Cuál de las preguntas te resultó más difícil de responder? ¿Con cuál de las preguntas te sentiste más cómodo?

Una vez obtenidas las respuestas el formador señalará las ideas fuerza sobre la importancia del auto reconocimiento, enfatizando que este busca vivenciar sus fortalezas y debilidades, fortaleciendo su autoestima. Complementamos con el aspecto teórico.

### **Lectura complementaria:**

Terminada la presentación de las experiencias. Se les hace entrega de una lectura corta sobre el autorreconocimiento para identificar dos ideas fuerza, escribiéndolas en su cuaderno de bitácora.

**CIERRE**

(10 MINUTOS)

### **Ficha de Meta cognición 1**

Reflexionar y desarrollar de manera Individual la ficha de meta cognición presentada en el anexo.

### **Dinámica de las velas:**

Los participantes del taller se colocaran en círculo y cada uno encenderá una vela en símbolo a aquello que aprendió, ¿a qué se siente llamado a partir de esta sesión? Debe mejorar u olvidar para ser una mejor persona, acompañado a ello se colocara música de acompañamiento, se les brindara unos breves minutos para reflexionar y luego se les pedirá dejen la vela al centro del ambiente y la observen para posteriormente apagarlas todos a la vez.

Por último se pide que se abracen entre todos pareja a pareja y que se intercambien con la mayor cantidad de personas posible.

El facilitador hace una reflexión final de la sesión y cierra la misma, preguntándoles ¿que se llevan y a que se comprometen?

## Marco conceptual

### Comunicación eficaz

Ribeiro (1999) refiere que la comunicación eficaz permite construir buenas relaciones con los demás y con nosotros mismos, aprendiendo a entrar en sintonía o compenetrarnos, generando un clima de confianza y credibilidad.

Comprender como entendemos la información y la procesamos, atender a las reacciones del lenguaje no verbal y anticiparnos, son claves para conseguirla.

Para ello, es útil atender a las siguientes presuposiciones:

Procesamos la información a través de los cinco sentidos y según lo que entendemos de lo que percibimos damos significado a lo que sucede.

- ❖ El mapa no es el territorio.
- ❖ No existen fracasos en la comunicación, sólo hay resultados.
- ❖ El significado de tu comunicación es la respuesta que recibes, no lo que tu esperabas que el otro comprendiera sobre lo que intentabas comunicar.
- ❖ Tenemos dos niveles de comunicación: consciente e inconsciente.
- ❖ Toda comunicación tiene una intención positiva.
- ❖ Si lo que has hecho hasta ahora y cómo lo has hecho no funciona, haz otra cosa.

Por otro lado Avellaneda (2011) la comunicación eficaz es un aprendizaje que lleva la vida entera. Implica un continuo trabajo de conocimiento, ajuste, ensayo y error.

Para lograr una comunicación eficaz, debemos trabajar para que nuestra comunicación sea:

- ❖ **Clara:** se logra cuando afinamos las aproximaciones de los significados (que las palabras y los signos empleados tengan el mismo significado para ambas partes).
- ❖ **Coherente:** lo que el emisor dice debe guardar relación con lo no verbal (gestos, tono de voz, contexto, etc.)
- ❖ **Veraz:** congruencia. Comunicar sólo aquello en lo que se cree y decir sólo lo que se piensa verdaderamente.

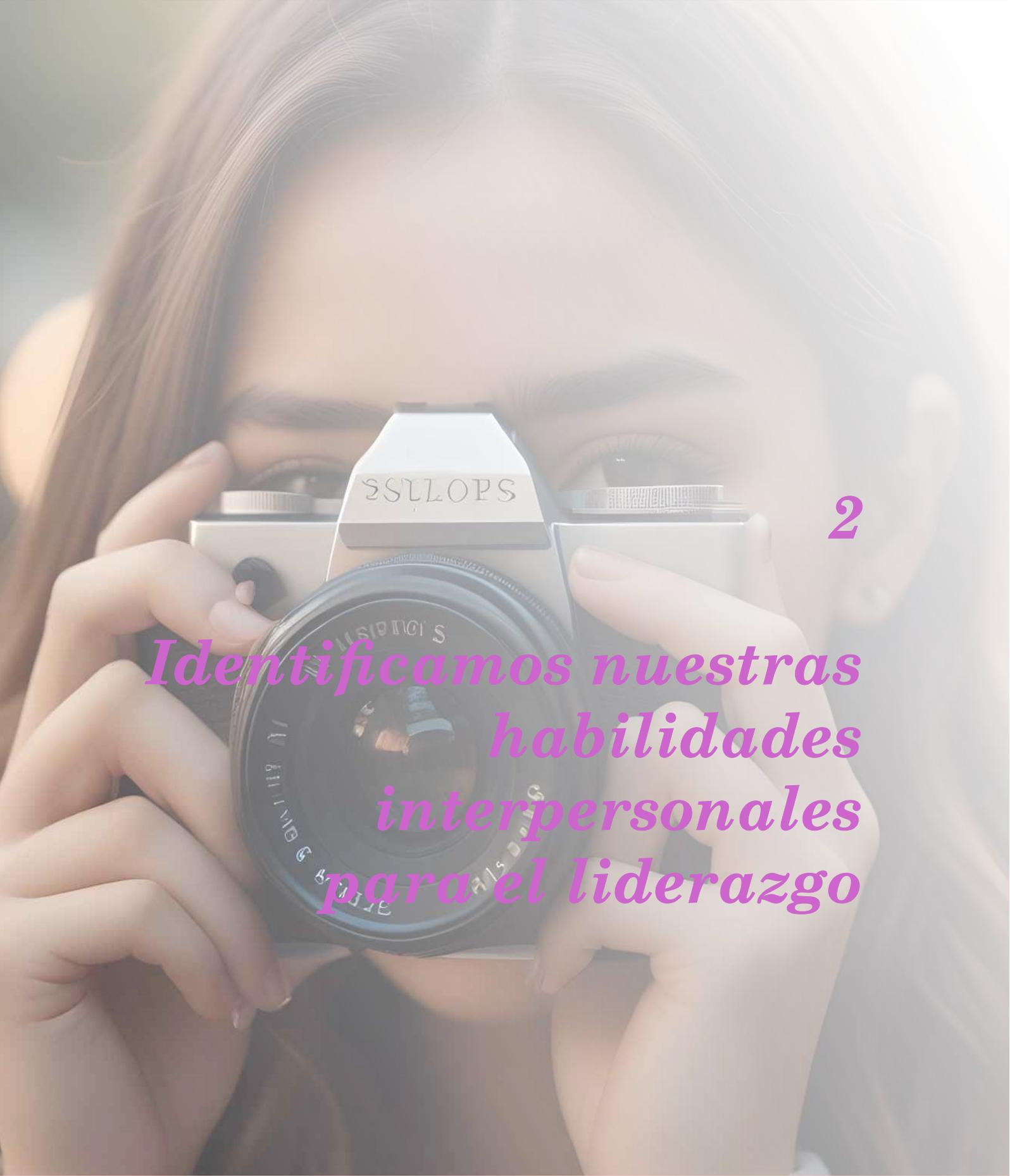
Por lo señalado líneas arriba podemos concluir que la comunicación eficaz es una de las habilidades directivas que debemos practicar en particular, pues contribuirá a lograr los objetivos dentro de un equipo de trabajo; así también se percibe como la clave principal para establecer una buena, fructífera comunicación aportando al saber qué decir, cómo

decirlo, a quién decirlo y cuándo, haciendo coincidir, a su vez, nuestro lenguaje verbal con el no verbal.

### **Autorreconocimiento**

Papalia & Wendokos (1997) definen que el autorreconocimiento “es la habilidad para reconocer nuestra propia imagen”. Y por otro lado Rice (1997) señala que el autorreconocimiento se relaciona con nuestra propia persona y la estimación que hacemos de nuestras habilidades y de qué tan capaces somos para tratar con el mundo.

Tomando ambas definiciones se observa la importancia del Autorreconocimiento porque influye en las relaciones de la persona, en su disposición a emprender tareas difíciles y en los sentimientos acerca de sí mismo, su autovaloración y competencia.



2

*Identificamos nuestras  
habilidades  
interpersonales  
para el liderazgo*



## Sesión de aprendizaje 2: Identificamos nuestras habilidades interpersonales para el liderazgo.

**Curso:** Habilidades interpersonales.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### Capacidad

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que permitirá favorecer la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicador:** Identifica y practica estrategias para fortalecer sus habilidades interpersonales como líder pedagógico.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### CONTEXTUALIZACIÓN

(40 INUTOS)

- Bienvenida y recepción de los participantes:
  - El/La formador/a recibe a cada directivo de manera personal con mucha calidez, le brinda un solapero con su nombre y les pide que firmen la lista de asistencia, con lapicero azul.
- Se inicia la actividad preguntándoles a los participantes ¿cómo se sienten? Se dialoga sobre las respuestas para generar un ambiente cálido de trabajo.
- Dinámica para romper el hielo.
- Dinámica de los saludos.

- Empezamos agrupando a los participantes por parejas de acuerdo a unas tarjetas de figuras que se les entrego a su ingreso, luego se les brinda la siguiente consigna:
- Busquen a su pareja para que inventen un saludo usando su creatividad y movimiento del cuerpo. Pero primero el/la Formador/a brindará algunos saludos por ejemplo: El saludo del Inteligente (cabeza con cabeza), “saludo del futbolista: (Pie con pie)...etc.; teniendo de esta forma que seguir creando nuevos saludos, que serán compartidos y realizados entre todos/as los participantes.
- Acuerdos para el trabajo grupal.
- Se establece los acuerdos de convivencia mediante lluvia de ideas, tomando como referencia un PPT y los que ya se realizaron con el Formador Tutor, para que con los participantes se llegue a consensos, y una vez revisados pegándolos en un papel sabana para que sean colocadas en un lugar visible del aula y evaluados periódicamente sobre su cumplimiento o incumplimiento. Luego se procede a la presentación de Power Point del desarrollo de la unidad.
- Dinámica: La pelota dice “ahora sigues tú”.
- El/la formador/a les entrega pétalos de varios colores (amarillo, melón, celeste, verde, rosado) a los participantes y les pide agruparse de acuerdo a los colores de sus pétalos para luego escribir sus expectativas en relación al taller y luego pegarlas sobre una silueta de flores dibujadas en papelógrafos. El/la formador/a posteriormente lanzara una pelota a un grupo y les pedirá que compartan solo una expectativa, la más representativa que tenían al inicio el programa. El/la formador/a mencionará lo importante de las HI en el trabajo directivo con el enfoque de liderazgo pedagógico reforzando las ideas principales. Luego las contrasta con los contenidos a tratar y la metodología a emplear en la sesión.
- Iniciamos con la experiencia de Autoconocimiento y presentación: “Me Miran, me miro, me transformo”.
- Dinámica: El origen de mi nombre: Cada Participante, incluida el/la formador/a, reciben 3 tarjetas de colores diferentes. Según el color de la tarjeta escriben dos o tres palabras sobre la información que se les pide:  
Tarjeta Rosada: El origen de su nombre: ¿Por qué te pusieron ese nombre? ¿Cómo te sientes al escucharlo?  
Tarjeta Verde: Transformación del nombre. Para ti ¿Qué significado tiene tu nombre? (que podría significar para ti)

Tarjeta morada: Recreación: ¿Si tu nombre tuviera un símbolo, un color y un sonido cual serían?

- Al termino de escribir en las tarjetas las respuestas a las preguntas el/la formador/a los agrupa, según lo que vaya indicando:
  - Juntarse en parejas y conversar sobre la pregunta 1.
  - Buscar una persona a quien no conozcan todavía, conversa sobre la tarjeta 2.
  - Con los grupos formados anteriormente compartir los sonidos y conversar sobre la tarjeta 3.

Luego se les pide a los participantes ubicarse en sus lugares para reflexionar sobre esta actividad, preguntándoles: ¿Cómo se han sentido? ¿Les resulto fácil o difícil? El/la formadora reforzara con ideas principales sobre lo importante de identificar como nos sentimos con nosotros mismos.

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(30 MINUTOS)</b>
--

- Experiencia Vivencial para Identificar las habilidades interpersonales para el liderazgo.
- Dinámica: El Quipo de mi vida: hitos y personas.
- Aproximación al tema del autoconocimiento.
- Se da la indicación de que cada participante construye, a través de una caminata y usando una soguilla, su propia línea de vida. Mientras caminan escuchan música instrumental (la música más bella) que los ayude a conectarse con su yo interior, poco a poco vayan colocando nudos que hagan referencia a las diferentes etapas de sus vidas (niñez, pubertad, adolescencia, juventud, adultez) mientras lo hacen se les anima a recordar a través de imágenes mentales cómo fueron esas etapas, fueron agradables, tristes, ¿que recuerdan? Luego de transcurrido un corto tiempo continúen caminando y se les pide que con lanas de colores colocadas en un lugar visible del aula vayan ubicándolas en su línea de vida elaborada de acuerdo al significado emocional que tuvieron para ustedes esas etapas o hitos ubicados mentalmente y en la soguilla que indiquen:
  - ❖ Las emociones por las cuales pasaron en ese hito.
  - ❖ La fortaleza que se develó en el hito.
  - ❖ La debilidad que se develó en el hito.
  - ❖ La enseñanza que les dejó ese hito.

- Los quipus elaborados serán colocados en un mural pegándolos de forma creativa, donde todos/as puedan observarlos para luego ubicarse en un semicírculo y responder: ¿De todos estos hitos de tu vida cual te gustaría compartir con el grupo? Explicando ¿qué sentiste al hacerlo? Y ¿qué aprendizajes obtuviste? Solicitando voluntarios para compartir esta experiencia.
- Luego el/la formador/a orienta la reflexión sobre la importancia de reconocer los acontecimientos y personas importantes de nuestra vida y como estas influyen en quiénes somos ahora y como nosotros influenciamos en los demás.

### **Reflexión y análisis:**

- El/la formador/a pide que se conformen en grupos de 5 integrantes para realizar la lectura de los Casos de Rosa y Miguel (pág. NN). Para luego responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Te identificas con alguna de ellas o con alguna parte de la historia?
  - ¿Cuáles consideras que son las características de los directivos y directivas en nuestro país?
- Socializaran las respuestas compartiéndolas y luego el/la formador/a entregara seis tarjetas a cada grupo, en dichas tarjetas escribirán tres aspectos positivos y tres aspectos negativos que caracterizan a nuestros directivos de hoy, posteriormente las pegaran en un papelote dividido en dos aspectos positivos y negativos, colocado en la pizarra, de estas características ellos analizaran porque se presentan un grupo de tarjetas más que otro grupo de tarjetas, evaluando ¿qué nos faltaría para lograr una gestión con liderazgo pedagógico? Una vez socializadas las respuestas pasamos a la parte final que es el cierre.

<b>CIERRE</b>
---------------

(25 MINUTOS)
--------------

### **Ficha de Meta cognición 1**

- Se les da la siguiente indicación que busque un espacio del aula donde se sientan más cómodos para reflexionar de manera Individual por un espacio de 3 minutos y puedan desarrollar la ficha de meta cognición que se les entregará. Transcurrido el tiempo las respuestas se comparten y se elaboran algunas conclusiones sobre el tema. El/la formador/a reforzara como idea fuerza el gran compromiso de ser directores con liderazgo pedagógico y lo importante de auto conocerse para conocer mejor a los demás.

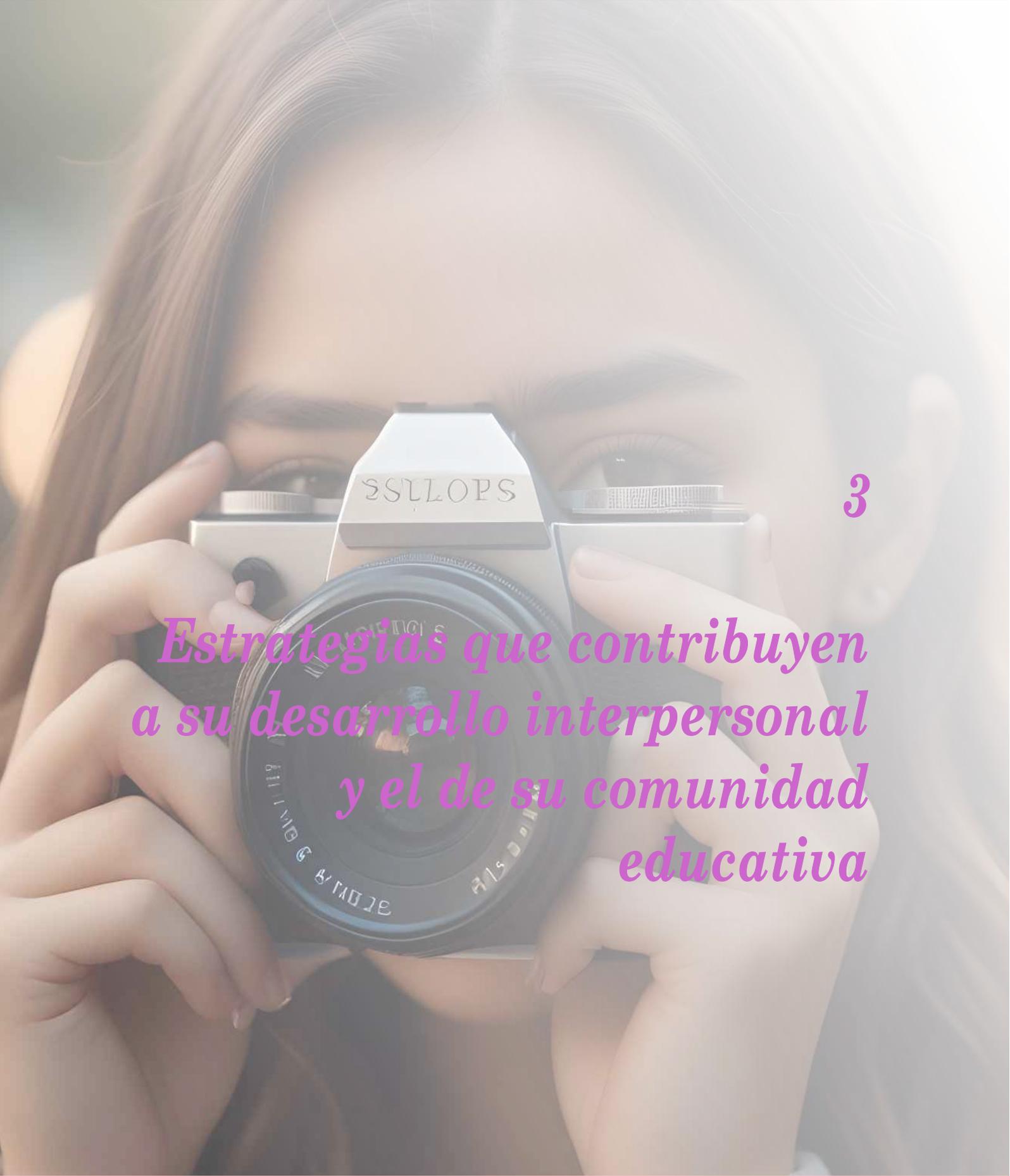
### **Ritual de Cierre:**

- Lo que me llevo, lo que ofrezco y a lo que me comprometo.
- Se les indica a los participantes que se les hará entrega de tres tarjetas de diferentes colores en donde se detallan las siguientes consignas:  
Rojo: LO QUE DEJO, el/la formador/a ira explicando que deben dejar aquello que les resulta pesado a cargar, aquello que obstaculiza su vida.  
Celeste: Escribirán LO QUE SE LLEVAN es decir lo que aprendió de esta vivencia.  
Amarilla: A QUE SE COMPROMETEN a realizar en su vida diaria y en su gestión.
- El/la formador/a les indica que las tarjetas de color rojo se pondrán en una botella grande de vidrio. Y las del color amarillo y celeste las colocaran en un mural con el título lo que me llevo y a lo que me comprometo, la botella será ubicada en una pequeña manta de colores para resaltar que lo que se deja solo produce cargas emocionales que no permiten un desarrollo saludable.

#### **Durante la actividad:**

- Se pondrá un fondo instrumental que promueva la reflexión.

Posteriormente el/la formador/a cierra la sesión con un poema que lleva por título me acepto por entero/ me acepto por entera que será leído con ayuda de los participantes y promueve un abrazo grupal, invitándolos a asistir a la próxima reunión con el mismo ánimo y entusiasmo de siempre.



3

*Estrategias que contribuyen  
a su desarrollo interpersonal  
y el de su comunidad  
educativa*



## Sesión de aprendizaje 3: Estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa

**Curso:** Habilidades Interpersonales

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### Capacidad

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporte al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógica.

### Indicadores

- Identifica y reflexiona acerca de sus cualidades personales y la forma en que aportan al ejercicio de su liderazgo pedagógico.
- Identifica y aplica estrategias para fortalecer su motivación como líder pedagógico.
- Identifica y aplica estrategias para promover la motivación en la comunidad educativa.

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### CONTEXTUALIZACIÓN

( 10 MINUTOS)

#### Sensibilización y Motivación:

El formador realiza una síntesis a través del diálogo de los aspectos más importantes vivenciados en la actividad anterior, haciendo hincapié en las fortalezas identificadas relacionándolo con el indicador propuesto.

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(90 INUTOS)</b>
---

### **Experiencia, reflexión y construcción**

#### **Respiración fuerte profunda tensar el cuerpo generar energía.**

- ❖ La facilitadora pide a los participantes ponerse de pie y colocarse indistintamente en la sala de trabajo, se les invita a separarse los pies, que cierren los ojos, que inhalar y exhalar profundamente 3 veces. Luego se les indica que tensen todo el cuerpo, iniciando por la parte inferior hasta la superior, con fuerza, que permanezcan unos segundos después que expiren suavemente y repitan el ejercicio de inhalar y exhalar 3 veces
- ❖ Partiendo del ejercicio anterior se le explica que la propuesta del movimiento corporal les permitirá conectarse con su fuego interno, con esa fuerza interior que identifican, pues al desarrollar el ejercicio generaran energía.
- ❖ Cada participante hace su movimiento particular. La facilitadora realiza el primer turno a modo de ejemplo.
- ❖ Breve comentario.

NOTA: es importante expresarles que no hay movimientos buenos ni malos.

### **Ppt**

El facilitador presenta en tres diapositivas los enfoques sobre la Teoría de la motivación, brindando las bases científicas de la importancia de la temática para el autoconocimiento y su desarrollo interpersonal.

- ❖ Breve comentario al respecto.

#### **Creación dibujo – como me veo en el futuro**

- ❖ Cada participante dibuja en una hoja sobre: ¿Qué expectativas tiene de sí mismo en el futuro?

- ❖ Seguidamente se reúnen de a dos, se intercambian las figuras, la observan por breve momento y luego internamente responden a los siguiente: ¿Qué le podrías agregar a este dibujo considerando que su autor podría aspirar a otras expectativas?
- ❖ Continuando dialogan sobre la pregunta anterior.
- ❖ Prosiguiendo cada uno responde (siguiendo el trabajo en parejas):
  - ¿Cómo te hace sentir este agregado adicional que está colando tu pareja de trabajo?
  - ¿Cuán es el equilibrio que sientes esta expectativa?
- ❖ Luego en un breve plenario comparten el trabajo teniendo como base la pregunta: ¿Cómo se sienten habiendo reforzado el dibujo de su compañero?

### VINCULACIÓN Y CIERRE

(25 MINUTOS)

#### Proyección de video

- ❖ Video Subtitulado “Guardianes de la Llama”  
<https://www.youtube.com/watch?V=nffnfihtzo>
- ❖ Plenario vinculado con el tema.

#### Ficha de metacognición

- ❖ Aplicación de la ficha.

## Marco conceptual

### Teorías de la motivación

Teoría de Maslow	Teoría de maclelland	Teoría de la X y Y
Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.	Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.	Teoría X (Trabajan lo menos posible) y Teoría Y (Consideran al trabajo natural como el juego).
Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.	Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.	Teoría X (Carecen de ambición) y Teoría Y (Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían).
A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.	Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.	Teoría X (Evitan responsabilidades) y Teoría Y (En ciertas condiciones, buscan responsabilidades).
Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.	Los individuos se encuentran motivados, con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia.	Teoría X (Prefieren que las manden) y Teoría Y (Tienen imaginación y creatividad).
Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.	Poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos y necesidades en un ciclo más corto.	Teoría X (Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección) y Teoría Y (Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos).
Planteo la hipótesis que dentro de cada ser humano hay cinco necesidades.	Propuso dos puntos de vista diferentes para definir la naturaleza de los humanos.	Propuso tres puntos de vista para definir las necesidades dominantes del ser humano.
Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización.	Teoría X (dominio de las necesidades orden inferior de Maslow) Teoría Y (dominio de las necesidades orden superior de Maslow)	La necesidad del logro, poder y de afiliación.

<p>Que aunque una necesidad quede satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivara al individuo.</p>	<p>Que la participación en la toma de decisiones, en puesto de responsabilidad y desafiantes además de las buenas relaciones de grupo incrementarían al máximo la motivación en el empleo.</p>	<p>Que la persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.</p>
<p>No proporciono ninguna sustentación empírica para su teoría y varios estudios posteriores no lograron sustentar su teoría.</p>	<p>No existe evidencia que confirme que cualquiera de las dos series de hipótesis sea válidas.</p>	<p>No existe ninguna sustentación para su hipótesis aunque estudios recientes han demostrado que tal la hipótesis puede ser fundamentada.</p>
<p>Maslow asume dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.</p>	<p>Mcclelland asume que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de estas necesidades. Algunas personas necesitan de constante motivación, que es la que afecta en su rendimiento de trabajo. Mcclelland sugirió que una fuerte necesidad de afiliación genera problemas en la alta gerencia, ya que su comportamiento es subjetivo, por su necesidad de ser agradable, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones.</p>	<p>La Teoría X asume que a los individuos no les gusta su profesión y se debe tener una supervisión en las acciones realizadas por los trabajadores. Por otra parte en la Teoría Y se asume que a los individuos les gusta su profesión y están dispuestos a tomar ciertas responsabilidades.</p>



4

*Empatía y escucha activa*



## Sesión de aprendizaje 4: Empatía y escucha activa

**Curso:** Habilidades Interpersonales

**Competencia:**

Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico

**Capacidad:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicador:**

- Identifica la empatía y la escucha activa como rasgos importantes en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.
- Identifica y aplica estrategias para promover la empatía y escucha activa en la comunidad educativa.

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### CONTEXTUALIZACIÓN

(45 MINUTOS)

**Preparación del espacio para sesiones hi**

El espacio debe ser preparado oportunamente para el inicio de la sesión, colocando las carpetas en el borde del salón dejando libre el espacio central.

Producto	Propuesta de desafíos y alternativas ante los problemas priorizados que afectan la mejora de aprendizajes en su institución educativa.
Nombre del Módulo 1	La dirección escolar: gestión de la complejidad y la diversidad de la institución educativa.
Tema eje del módulo 1	Identificando desafíos y alternativas de solución.
Unidad 1	2 sesiones HI (4 horas)
Unidad 2	3 sesiones HI( 6 horas)

### Actividades iniciales:

#### Bienvenida – recepción de participantes

Llegan los participantes, se les saluda afectuosamente, registran su asistencia.

#### Presentación del módulo 1

La facilitadora da la bienvenida a los participantes y les presenta el módulo 1.

#### Actividad de introducción al tema del módulo 1

**Dinámica:** Esculturas y Espejos.

Se invita a los participantes a caminar en el aula en diferentes sentidos y ritmos

Primer Momento: Quien facilita indica una a una (con pausa suficiente entre una y otra) diferentes formas de sentirse y las participantes, mientras caminan, las van expresando corporalmente, con gestos exagerados pero sin hablar:

Animado...alegre...triste...cansado...enojado...deprimido...melancólico...rabioso... celoso...envidioso...arrogante.

Vale copiar a otros. Quien facilita indica que se detengan y se reúnan en parejas.

Segundo Momento: A partir del repertorio de expresiones ejercitadas en el primer momento, en parejas -ya sea parados o sentados- uno es A y otro es B.

A con todo su cuerpo, como si fuera una escultura, expresa a B una forma de sentirse, sin hablar.

B lo copia corporalmente como un espejo y luego nombra el sentimiento que identifica en A.

A confirma o niega si la interpretación de B es acertada o no.

Luego cambian de roles.

Al terminar, en parejas, A y B comentan entre sí sus experiencias tanto en el rol de expresar sentimientos como en el de copiarlos y de identificarlos.

En plenaria se recogen respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Esta práctica se relaciona con alguno de los temas de la sesión de hoy? ¿Con cuáles y por qué?, Quien facilita remarca los comentarios sobre la empatía, la escucha y la comunicación no verbal y verbal.

### **Sensibilización y motivación:**

#### **Experiencia de sensibilización psico-corporal**

##### **Intención: sensibilizarnos a la escucha interior y exterior.**

Quien facilita menciona que una dificultad para realizar la escucha activa y una comunicación eficaz, es la distracción y la falta de concentración que experimenta usualmente nuestra mente. Las siguientes prácticas sirven para desarrollar la capacidad y habilidad de prestar atención consciente.

Primer momento: El facilitador invita a todos a caminar libremente por la sala: siente el contacto de tus pies con el piso, observa... cómo se mueven tus caderas mientras caminas... cómo se mueven los brazos mientras caminas... cómo se mueve tu cabeza mientras caminas. Después, el facilitador invita a todos a sentarse.

Segundo momento: Sentados cómodamente, manos sobre los muslos, de preferencia con los ojos cerrados. Observa cómo está tu respiración... sin modificarla, cómo ingresa el aire y cómo sale. ¿Haces pausa entre una respiración y otra?

Pon atención a los sonidos que hay en el ambiente

Observa si sientes cómo ingresa el aire por tus fosas nasales y cómo sale...observa si sientes el aire pasando por tu garganta... por tu pecho...por tu estómago

**Sin música:** Ahora pon atención a tus oídos ¿Qué escuchan tus oídos? ¿Escuchas sonidos cercanos? ¿Qué sonidos son? ¿Escuchas otros sonidos más lejos? ¿Qué sonidos escuchas?

Tercer momento: Ahora observa si puedes escuchar o sentir la inspiración cuando tomas aire y la espiración cuando sueltas el aire, e intenta distinguir la diferencia entre estos dos momentos.

A continuación, observa en qué parte del cuerpo puedes escuchar o sentir la inspiración y en qué parte puedes escuchar o sentir la espiración, o sea cuando sueltas el aire. Quédate

un momento escuchando o sintiendo esa experiencia. ¿Escuchas algún otro sonido interior?

Cuarto momento: El facilitador les invita a guardar en su interior esta experiencia y les pide responder internamente las siguientes preguntas:

¿Cómo te has sentido?

¿Fue fácil o difícil identificar los sonidos exteriores?

¿Fue fácil o difícil identificar los sonidos interiores?

¿Cómo fue para ti la experiencia de este ejercicio?

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(40 MINUTOS)</b>
--

### **Experiencia, reflexión y construcción:**

#### **Reflexión Personal**

Se les invita a sentarse libremente donde se sientan cómodos, cada participante recibe una ficha (Ficha 1) para hacer trazos libres con colores y luego responder las preguntas (Ficha 1, Ítem 2) (15 min).

Cuando los participantes han terminado de responder la ficha quien facilita presenta las siguientes frases:

“Para poder escuchar a los otros necesitamos escucharnos primero a nosotros mismos”

“La atención consciente es como un músculo que se puede ejercitar y desarrollar”.

#### **Reflexión grupal**

Concluida esta parte se reúnen en grupos de 5 personas, para resolver una ficha grupal (Ficha 2) en la cual se identifica la relación entre la empatía y la escucha activa, y su importancia dentro de la comunidad educativa (10 min).

Luego se lleva a plenaria, los grupos comparten lo trabajado y el facilitador integra las ideas fuerza (15min).

## **CIERRE**

(10 MINUTOS)

### **Vinculación y cierre:**

#### **Video y/o lectura de la guía del participante**

Se proyecta el siguiente video:

Video 1 “El arte de saber escuchar” <https://www.youtube.com/watch?V=Snb86M8htvc>  
o se les invita a leer las páginas 25 y 26 de la Guía HI del participante.

#### **Construcción en grupo de frase poética**

Se les indica que verán el video o leerán la guía.

Luego se les solicita anotar 3 palabras o 1 frase que surja de lo que han visto o leído.

Se les invita a elaborar un verso, rima, o frase poética utilizando las 3 palabras o la frase que escribieron. Luego harán una presentación a través de la técnica del museo, los participantes realizarán el recorrido y pueden agregar complementos u opiniones.

#### **Lo que me llevo, lo que ofrezco**

La facilitadora pide a los participantes ponerse en media luna y les presenta el símbolo chino de la escucha, se les explica el significado de cada carácter (ver ficha 3). Así mismo les señala la importancia de tenerlo presente en su rol de líderes pedagógicos.

Luego se les invita a que, en forma voluntaria, identifiquen y expresen:

- Lo que me llevo de la sesión.
- Lo que ofrezco.

La facilitadora señala que como Líderes pedagógicos es recomendable recordar el símbolo chino de la escucha donde se dice:

Doy mis oídos, mis ojos, mi atención plena y mi corazón, para escucharte de manera empática, asertiva, manteniendo una escucha activa y respeto hacia el otro.

## Marco conceptual

### Empatía y escucha activa

Según Gan y Triginé (2006) La escucha activa es aquella cuyo principal objetivo es el de comprender, no el de responder. En tal sentido menciona también que es el esfuerzo de atención que realizamos al escuchar, tratando de comprender el contenido del mensaje que emite la persona, pero también su estado emocional y por tanto el contexto desde el que se está comunicando. También definen que la empatía es la capacidad para sintonizar emocionalmente con los demás. Para Naranjo (1997) la escucha activa es una habilidad comunicativa superior que engloba tanto aspectos verbales como no verbales. De esta manera definen que la empatía es el ingrediente esencial de la comunicación significativa y contribuye a nuestras relaciones sean más positivas y gratificantes, es decir, que la escucha empática es necesaria en toda interacción que tengamos con otras personas tanto a nivel profesional como laboral. En conclusión, la escucha activa y la empatía permite analizar eficazmente los problemas, pues al recabar mayor información puede incrementarse la sinceridad y el respeto mutuo con nuestros interlocutores. De tal modo, el mensaje es comprendido y escuchado y no solo oído, para que todo este proceso de comunicación sea lo más positiva, sincera y gratificante.

Melendo, a través de la editorial Desclee de Brouwer (1998) refieren que escuchar es un proceso psicológico que, partiendo de la audición, implica otras variedades del sujeto: atención, interés, motivación,... y es un proceso mucho más complejo que la simple pasividad que asociamos al «dejar de hablar».

### Existen dificultades para la escucha activa

- ❖ Oír solo lo que nos interesa. Posición egocéntrica y contraria a la empatía.
- ❖ Mostrarnos prejuiciosos: juzgar anticipadamente al emisor y su mensaje.
- ❖ Fingir escuchar es menos cansado que escuchar.
- ❖ Barreras físicas – psicológicas.
- ❖ Excitación emocional.
- ❖ Réplicas constantes.
- ❖ Limitación de la memoria.

## **Posibles soluciones a los obstáculos de la escucha activa**

- ❖ Tomarse tiempo para escuchar.
- ❖ Establecer un clima agradable.
- ❖ Aceptar al emisor tal y como es.
- ❖ Evitar distracciones.
- ❖ Prepararse para el tema.
- ❖ Síntesis de ideas.

Según Beuchat (1989) existen las siguientes formas de escuchar:

### **La escucha atencional**

Cuando el oyente atiende para obtener información y poder participar activamente dentro del proceso educativo. Se utiliza con frecuencia en el aula para escuchar órdenes, instrucciones, mensajes.

### **La escucha analítica**

Cuando el oyente analiza el mensaje para responder o resolver alguna cuestión, si llega a emitir un juicio, entonces es un “escuchar crítico. Esta forma puede manifestarse al escuchar para responder preguntas, para dar la opinión, resumir ideas, etc.

### **La escucha apreciativa**

Cuando se escucha para disfrutar y deleitarse como goce espiritual o estilístico. Se utiliza al oír música, una canción o una obra literaria, poemas, fábulas, casos de estudio, historias, entre otros.

### **La escucha marginal**

Cuando no constituye una actividad principal, sino que se escuchan los sonidos que están en otro plano, como los sonidos del ambiente, la música de fondo.





5

*Empatía y escucha activa II*



## Sesión de aprendizaje 5: Empatía y escucha activa

**Curso:** Habilidades Interpersonales.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

**Capacidad:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicador:**

- Identifica la empatía y la escucha activa como rasgos importantes en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.
- Identifica y aplica estrategias para promover la empatía y escucha activa en la comunidad educativa.

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

CONSTRUCCIÓN  
(80 MINUTOS)

**Actividades Preliminares:**

**Preparación del espacio para sesiones h1**

El espacio debe ser preparado oportunamente para el inicio de la sesión, colocando las carpetas en el borde del salón dejando libre el espacio central.

## **Actividades Iniciales:**

### **Bienvenida – Recepción de participación**

Llegan los participantes, se les saluda afectuosamente, registran su asistencia.

### **Conexión con los temas de la sesión pasada y esta sesión**

Quien facilita preguntará libremente a los participantes qué tema trabajamos la sesión pasada y cuáles fueron las ideas fuerza. El facilitador resaltaré las respuestas más resaltantes y las vinculará con el tema que nos convoca en esta segunda sesión del Módulo 1: Empatía y Escucha activa para el Liderazgo Pedagógico.

Se hará el enlace entre lo trabajado en la sesión 1 y lo que se trabajará en la sesión 2.

Nota: Será importante nombrar que el identificar los sonidos exteriores e interiores nos predispone a construir las condiciones para prestarnos atención a nosotros mismos y prestar atención a los otros, paso indispensable para lograr el desarrollo de la empatía y la escucha activa.

### **Sensibilización y motivación**

**Introducción al tema: proyección de video la empatía (12):** Se proyecta el video: “El poder de la empatía” [https://www.youtube.com/watch?V=ayinqn\\_Hw\\_E](https://www.youtube.com/watch?V=ayinqn_Hw_E)

El facilitador lee en voz alta las letras de la traducción del video.

**Reflexión personal:** Luego, lee las siguientes preguntas e invita a cada participante a responder interiormente, de manera personal, con los ojos abiertos o cerrados:

¿Recuerdas alguna circunstancia en la cual has podido ser como el oso?

¿Has sido alguna vez como el reno?

¿Alguna vez te has sentido como el zorro?

Se invita a algunos participantes a elaborar respuestas “simpáticas y empáticas”. Frente a premisas como: “mi matrimonio se está cayendo” preguntamos: ¿cómo sería una pregunta o comentario empático o simpático?

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(40 MINUTOS)</b>
--

### **Experiencia, reflexión y construcción:**

#### **Experiencia central**

Quien facilita invita a los participantes a realizar la siguiente experiencia y a modo de introducción indicará que se va a realizar una dramatización donde algunos interpretarán algunos roles. Es importante tomar en cuenta que los roles interpretados no reflejan la manera de ser de la persona sino del personaje que está interpretando.

➤ **Primer paso: asignación de papeles o roles:**

Quien facilita pide 7 voluntarios.

Uno será quien cuenta un suceso de su vida personal, el facilitador le comunicará que: mientras cuente su historia sus compañeros van a mostrar diversas actitudes y que deberá observar y prestar atención a las mismas.

**Nota:** El suceso elegido para ser contado, debe ser un suceso cotidiano, que no tenga mayores repercusiones a nivel emocional.

Seis voluntarios restantes interpretarán un determinado papel cuando su compañero narre su historia.

Quien facilita saldrá del aula un momento con estos 6 participantes y les designará los siguientes roles, solicitándoles que actúen con exageración:

- Dos mantendrán una escucha activa de manera empática. Explicarles que la escucha empática implica: mostrar interés con la actitud, la postura corporal, la expresión del rostro; solicitar más información para clarificar el mensaje que se está escuchando; repetir algunas palabras o frase para confirmar la información que se está escuchando; resumir parte de lo que se está escuchando...
- Uno será el distraído.
- Uno será el que interrumpe.
- Uno será el que todo le parece mal.
- Uno tendrá sueño y aburrimiento.

El resto de los participantes serán los observadores y se les pedirá que presten atención a las actitudes, lenguaje y postura corporal de todos los que participan en la representación.

**Nota:** El facilitador decidirá si su grupo está listo para realizar este tipo de experiencia, con el fin de que ningún participante se sienta burlado.

- **Segundo paso: se distribuyen en el espacio:** El participante que cuenta su historia y los seis que interpretarán los distintos roles de escucha se sentarán frente a frente, mientras que los observadores se colocarán a los lados. El participante contará con tres minutos para contar su historia, mientras sus compañeros asumen el papel que les ha tocado.
- **Tercer paso: estrategia de protección:** Concluida la dramatización se pedirá a los actores hacer un círculo imaginario en donde dejen lo vivido, sentido y experimentado a través de los roles durante la dramatización. Cada quien elegirá un movimiento que represente el dejar algo al centro del círculo.

**Plenaria:** Quien facilita preguntará primero al participante que contará su historia:

- ¿Cómo te sentiste?
- ¿Te sentiste escuchado y entendido por tus compañeros? ¿Por quiénes te sentiste escuchado?
- ¿Qué actitudes tenían las personas con las cuales te sentías escuchado?
- ¿Qué actitudes tenían las personas que no te escuchaban? ¿Cómo te sentiste con la actitud de cada uno?... Entre otras.

Los observadores también darán sus apreciaciones de lo observado y entre todos identificarán las características de la empatía y la escucha activa de la representación.

Quien facilita guiará la plenaria recalcando las pautas imprescindibles para lograr una ESCUCHA ACTIVA:

- **Mostrar interés** de forma verbal y no verbal.
- **Mostrar empatía.**
- **Clarificar** y realizar preguntas directas.
- **Parfrasear.**
- **Reflejar los sentimientos** que la otra persona menciona.

- **Resumir:** mediante esta habilidad informamos a la otra persona nuestro grado de comprensión o la necesidad de mayor aclaración.

<p><b>CIERRE</b> (40 MINUTOS)</p>
---------------------------------------

### **Vinculación y cierre:**

### **Trabajo grupal: empatía y escucha activa para el liderazgo pedagógico**

Cada grupo reflexiona sobre una de las siguientes preguntas y presentan sus resultados en plenaria:

Preguntas para repartir a cada grupo:

- G1: ¿Qué importancia tiene la empatía y la escucha activa para el Liderazgo Pedagógico en mí como Directivo?
- G2: ¿En qué situaciones de mi gestión como director es cuando más requiero contar con habilidades de escucha activa y empatía?
- G3: ¿Qué puedo hacer como directivo para mejorar mi empatía y escucha activa a favor del Liderazgo Pedagógico?
- G4: ¿En nuestro rol de directivos nos es posible ser empáticos siempre? ¿En cuáles circunstancias SÍ y en cuáles NO?
- G5: ¿Con cuáles actores de la comunidad educativa nos es posible ser más empáticos y con quiénes no? ¿Con los Padres de familia? ¿Con los docentes? ¿Con los estudiantes?

### **Plenaria:**

- Cada grupo comparte en la plenaria la respuesta a la pregunta que les tocó resolver.
- Quien facilita comenta que no siempre estamos en condiciones para escuchar en forma activa a otros. Cuando nos sentimos agotados o estresados necesitamos escucharnos, cuidarnos, descansar, recuperar nuestro equilibrio interno.

**Cierre final:**

Los participantes se reúnen en un círculo hombro con hombro y se les invita a decir una palabra como respuesta a la siguiente frase:

“Para escuchar con empatía requiero...”

Quien facilita, luego que todos han dicho sus palabras, repite algunas palabras que le resonaron e invita a los participantes a repetir libremente algunas otras, a modo de poema improvisado.

## Marco conceptual

### Liderazgo pedagógico

Según Maestro (2009) el líder es aquel que alinea los objetivos de las personas y los de las organizaciones en una misma dirección.

Para Medina (2014) el liderazgo pedagógico expresa una cualidad esencial de los docentes, en ese sentido lo definió como “la innovación continua de las instituciones educativas y la creación de una cultura de cambio para mejorar las organizaciones educativas”. Por su parte, Bolívar (2014) define liderazgo pedagógico como: Un liderazgo que influye en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Por tanto, podemos decir que el liderazgo pedagógico es la cualidad esencial para diseñar, organizar y mejorar el desempeño docente a través del adelanto conjunto de competencias pertinentes y oportunas para el trabajo pedagógico basado en conocimientos y experiencias orientadas al dominio de habilidades pedagógicas significativas en los directivos de los centros educativos. Es importante señalar, que las buenas prácticas pedagógicas en el aula conducen a un mayor aprendizaje de los estudiantes.

Según lo señalado, el líder pedagógico relaciona todos elementos de la institución educativa a través de mecanismos interactivos relacionados entre sí y con el entorno, que se manifiestan en forma sucesiva y comportamental entre todos los miembros activos y dinámicos de la organización, los cuales se encuentran estrechamente vinculados por sus conocimientos, roles, valores, procedimientos y experticia adquiridas o aprendidas en el grupo. Igualmente cabe señalar que su forma de ser y actuar modifica las actitudes negativas de otros trabajadores, de tal modo su actitud imprime valores, innovación y un modelo de comportamiento eficiente y rentable en talento humano y por ende en la calidad de servicios que se ofrecen.

### Tipos de liderazgo

**El liderazgo instrumental:** Según Bales (1953) Es el que se ejerce tomando en consideración el cumplimiento de los objetivos previamente planeados, en este caso, los miembros del grupo esperan del líder que organice las tareas de modo adecuado a fin de lograr esos objetivos.

**Liderazgo expresivo:** por el contrario, es el que se ejerce tomando en consideración el bienestar del colectivo:

Según Macionis (2006) En este caso el líder no busca cumplir los objetivos del modo más expedito, sino que tiene en cuenta y se preocupa por el estado de ánimo de los miembros del equipo y procura sobre todo reducir las tensiones y neutralizar los conflictos que pueda haber dentro del grupo.

## **Estilos de liderazgo**

Encontramos en Macionis y Plumer (2006, p.302) que “según la clasificación clásica de estilos de liderazgo se distingue entre liderazgo autoritario y el democrático”.

### **El Estilo autoritario:**

Según Macionis (2006) Es un estilo de liderazgo puramente instrumental este es un liderazgo orientado a la resolución de problemas. En este caso el líder asume directamente la toma de decisiones y pide a sus subordinados que cumplan las tareas.

### **El estilo democrático:**

Es de tipo más expresivo aquí el líder intenta implicar al resto del grupo en la toma de decisiones. Si bien este estilo puede ser menos efectivo cuando toca tomar decisiones urgentes puede ser más efectivo cuando se trata de tomar decisiones que admitan cierta demora pues al estar los miembros del grupo más implicados en las deliberaciones y la toma de decisiones se enriquece tanto la discusión como la moral del grupo (Macionis y Plumer 2006, p.304).

## **Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Según Robinson (2012) señaló los siguientes componentes:

- a) Establecimiento de metas y expectativas. “incluye la comunicación y el monitoreo de las metas de aprendizaje, las expectativas y la participación del personal y otros en el proceso y consenso sobre las metas” (p.45).
- b) Uso estratégico de los recursos. “Involucra la selección y asignación de recursos a los objetivos de enseñanza. También incluye la provisión de especialistas a través de la contratación de personal” (p.45).

- c) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. “La participación directa se manifiesta en el apoyo y evaluación de la enseñanza a través de visitas a las aulas y la provisión de la retroalimentación formativa y sumativa en los maestros” (p.45).
- d) Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. “Liderazgo que no sólo promueve sino directamente participa con los maestros en el aprendizaje profesional formal o informal” (p.46).
- e) Garantía de un entorno ordenado y de apoyo. “La protección de tiempo para la enseñanza y el aprendizaje por reducción de las presiones e interrupciones externas y el establecimiento de forma ordenada y de apoyo tanto dentro como fuera de las aulas” (p.46).



6

*Identificando desafíos  
y alternativas de solución*



## Sesión de aprendizaje 6: Identificando desafíos y alternativas de solución

**Curso:** Habilidades de comunicación y asertividad.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y al de su comunidad educativa en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico

### Capacidades

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa, en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

### Indicadores

- Identifica la empatía y la escucha activa como rasgos importantes en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.
- Identifica y aplica estrategias para promover la empatía y escucha activa en la comunidad educativa.
- Identifica la comunicación como rasgo importante en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.
- Practica estrategias para fortalecer la comunicación asertiva entre los integrantes de su comunidad educativa.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### CONTEXTUALIZACIÓN

(60 MINUTOS)

#### Actividades preliminares

#### Preparación del espacio para sesiones HI

El espacio debe ser preparado oportunamente para el inicio de la sesión, colocando las carpetas en el borde del salón, dejando libre el espacio central.

#### Recuento de la sesión anterior

Quien facilita pide a los participantes que se coloquen en círculo y con la ayuda de una pelotita se irá haciendo el recuento de la sesión anterior. El facilitador lanzara la pelotita a uno de los participantes diciendo en “la sesión anterior trabajamos”.... Quien la recibe tiene la palabra da su idea y lanza la pelotita a otra persona, así sucesivamente, completar el recuento, el facilitador podrá completar los comentarios de ser necesario.

#### Sensibilización y motivación

#### Dinámica de activación y formación de grupos

Se realizará la dinámica para distender y formar grupos: “Las lanchas”.

#### Presentación de caso

Se comenta a los participantes que se va a presentar un caso.

#### Primer paso

- Se entrega la ficha con el caso de Juan y se invita a un voluntario a leer en voz alta el caso en plenaria.

#### Segundo paso

- Quien facilita señala que se va a analizar el caso, en plenaria se responderá a la pregunta: ¿Cuál es el problema o problemas que afronta Juan como Director?

- Luego se forman 4 grupos y resuelven las siguientes interrogantes.

G1: ¿Cuáles parecen ser las causas del problema o problemas identificados?

G2: ¿Qué situaciones identificas en el caso de Juan que pueden modificarse para conseguir buenos resultados?

G3: ¿Qué aciertos reconoces en las decisiones y acciones adoptadas por Juan?

G4: ¿Qué estrategias de comunicación podría Juan aplicar para comunicarse efectivamente con sus docentes?

### **Tercer paso**

En plenaria cada grupo presenta las respuestas a las preguntas que les ha tocado.

<p><b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(40 MINUTOS)</b></p>
--

### **Experiencia, reflexión y construcción**

#### **Cuarto paso: aplicación de propuestas**

- Se solicitan 4 o 5 voluntarios de cada grupo para representar el caso con las propuestas de cambio y mejora propuestos en los grupos y la plenaria. Los roles a representar son: el director Juan, la profesora Margarita, los profesores críticos de Juan (2 o más), los profesores que simpatizan con Juan (2 o más), la UGEL (1).

-El equipo de actores realiza una representación del caso, aplicando las propuestas de cambio y mejora propuestos por cada grupo. La actividad será representada por un solo grupo escogido al azar.

#### **Quinto paso: reflexión a partir de la experiencia**

- Al terminar la representación, cada actor comenta desde el rol que le ha tocado, cómo ha vivido la experiencia, cómo se ha sentido, qué le surge a partir de la experiencia.

- Quien facilita invita a que los observadores comenten sus apreciaciones sobre lo representado y pregunta si es posible aplicar estos cambios en la realidad.

#### **Aspectos a resaltar por el facilitador:**

Es importante que a partir del caso, los participantes puedan identificar los diferentes elementos que dificultan o facilitan la comunicación asertiva, tales como:

- La formulación de pedidos deben ser dados con claridad, de manera comprensible, teniendo en cuenta el tiempo para realizar la tarea, entre otros.
- Poder decir “No” o “Sí”, asumiendo derechos y responsabilidades de cada quien.
- Identificar la conducta asertiva, modo de actuar, expresión de pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa, apropiada, sin violar los derechos de los demás.
- Tener en cuenta los vínculos de empatía o falta de ésta en la historia personal de uno, es decir, estar atentos a nuestros vínculos primarios, los adquiridos en nuestra familia, escuela, niñez etc.
- Interpretaciones de los acontecimientos según nuestros, valores, creencias, cultura, convicciones, conocimientos.

Interpretación de la misión y visión de la institución y nuestro paradigma como líderes pedagógicos.

<p><b>CIERRE</b> (20 MINUTOS)</p>
---------------------------------------

### **Vinculación y cierre**

#### **Reflexión personal escrita**

Quien facilita invita a los participantes a ponerse de pie y caminar por el espacio, luego les solicita completar verbalmente y al unísono las siguientes frases:

- He actuado como Juan cuando...
- De las actitudes identificadas me gustaría fortalecer...
- De las actitudes identificadas me gustaría modificar...

#### **Cierre: derechos a reforzar**

Cada participante revisa la Ficha de los derechos. Se les da un tiempo para leerlos y marcar aquellos derecho que necesitan reforzar como personas para su vida.

En círculo, cada participante elige uno de los derechos que ha marcado para leer en el cierre

**Actividad de extensión:**

Luego de la sesión invitamos a los directivos a responder en algún momento de la semana las siguientes preguntas de la Ficha 3, las cuales fortalecerán las reflexiones personales. Así mismo se les ofrecerá información complementaria sobre las causas que impiden el desarrollo de la asertividad a través de una ficha informativa.

## **Marco conceptual**

### **Comunicación asertiva**

Según Riso (2012) la asertividad hace referencia que “toda persona utiliza la asertividad cuando es realmente capaz de poder defender su derecho y expresa con libertad y en forma positiva sus emociones, sentimientos, ideas y opiniones sin ser manipulado, no trasgrede sus derechos y tampoco de los demás”. Por su parte, Alberti y Emmons (1978) lo definieron como: “La conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos y ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros”. Este punto nos hace referencia a que la asertividad es el comportamiento que desarrolla una persona en base a sus necesidades primordiales, actuando siempre a la defensiva apropiada, expresando amablemente sus ideas, sentimientos, emociones verdaderas o demostrando los derechos propios, pero sin violentar los derechos del prójimo.

Por consiguiente, la comunicación asertiva es entendida como la capacidad de transmitir nuestras necesidades, intereses, sentimientos, deseos u opiniones hacia un receptor. Esta transmisión debe ser de manera clara y pertinente. Es importante en este proceso practicar la empatía y no violentar los derechos de la otra persona y por consiguiente el mensaje llegará de manera oportuna y entendible hacia el receptor y logremos una respuesta adecuada. Mientras que Rodríguez (2015) define que la comunicación asertiva es aquella en la que se transfiere los mensajes con claridad, precisión, concisa, rápida y sobre todo con pertinencia. Para que lo que se quiere comunicar a la otra persona sea entendido y aceptado. De igual manera, Remor (2013) menciona que la comunicación asertiva son comportamientos que resultan efectivos para que el interlocutor exprese y muestre sus preocupaciones, objetivos, intereses, necesidades y valores personales. Se trata de la expresión honesta y legítima de los propios derechos, sentimientos, creencias e intereses sin violar o menospreciar los derechos de los demás.

### **Características de la persona asertiva**

Según Gispert (2005) la comunicación asertiva tiende a motivar a las personas a ser más alegres, con energías y sobre todo los hace ser seres más críticos, que observan

y analizan las cosas desde otra perspectiva, estas características son innatas en las personas asertivas.

**La persona asertiva tiene libertad:** Se expresa o se manifiesta con tranquilidad, tiene una seguridad única, genera una confianza en los demás; porque su manera de comunicarse es dulce, agradable, expone sus ideas con mucha claridad y es convincente, respeta las opiniones de los demás como si fueran las de él mismo.

**La persona asertiva siente satisfacción:** A pesar de no haber conseguido lo que se propuso, es capaz de expresar con tranquilidad o serenidad sus pensamientos o sentimientos. Su manera de actuar frente a las dificultades es con mucha seguridad a fin de prevenir las consecuencias que se pueden haber generado y soluciona los problemas sin perjudicar a los demás.

**Capaz de comunicarse:** Es capaz de comunicarse con mucha facilidad y serenidad ante cualquier persona, porque su expresión es directa, clara y posee una autoestima elevada, que le permite entender y comprender al otro.

**Su vida tiene un enfoque proactivo:** Es una característica esencial de este tipo de personas, porque ayudan a mantener una comunicación viva y asertiva hacia los demás. Busca siempre estar innovando y es capaz de comprender con facilidad los mensajes de las personas con quienes interactúa.

**Tono asertivo:** El tono de voz es modulado, generando un estado de confianza y seguridad que le permita mantener las relaciones interpersonales bien establecidas (Gispert, 2005).





7

*Habilidades de comunicación  
y asertividad*



## Sesión de aprendizaje 7: Habilidades de comunicación y asertividad

**Curso:** Habilidades Interpersonales.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### Capacidades

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

### Indicadores

- Identifica la empatía y la escucha activa como rasgos importantes en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.
- Identifica B y aplica estrategias para promover la empatía y escucha activa en la comunidad educativa.
- Identifica la comunicación como rasgo importante en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.
- Practica estrategias para fortalecer la comunicación asertiva entre los integrantes de su comunidad educativa.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### CONTEXTUALIZACIÓN

(40 MINUTOS)

#### Actividades preliminares:

##### Inicio con respiración

##### Recuento de lo trabajado el día anterior

A través del diálogo se revisa lo trabajado en la sesión anterior. Quien facilita pregunta libremente cómo les fue con la actividad de extensión sobre los Derechos Asertivos y sobre Las causas que impiden el Desarrollo de la Asertividad. Recoge las ideas de la plenaria y presenta las actividades preparadas para el día y cómo éstas son experiencias que los invitarán a fortalecer su asertividad.

#### Sensibilización y motivación:

##### Introducción al tema: representación

El facilitador comenta a los participantes que en esta sesión vamos a ver los diferentes estilos de comunicación, que usamos al comunicarnos con los demás.

#### Primer paso:

- El facilitador pide dos voluntarios para representar la situación.
- Voluntario A será un profesor que realiza el pedido, pedir permiso para salir antes.
- Voluntario B será un director que responderá el pedido en los diferentes estilos de comunicación (pasivo, agresivo, asertivo)
- La misma escena será representada tres veces.

#### SEGUNDO PASO

El facilitador narra el caso: “Es un lunes por la mañana cuando el docente llega a la oficina del director y le pide permiso para salir antes de la hora de salida pues tiene cita en ESSALUD.

Este día en particular está siendo muy complicado ya que varios docentes se han ausentado. El director...

### Escena 1

- **Profesor:** Buenos días director tengo una cita médica en ESALUD y venía a pedirle si puedo salir una hora antes.

- **Director:** Bueno....pero....es que...bueno, siga nomas...

### Escena 2

- **Profesor:** Buenos días director tengo una cita médica en ESALUD y venía a pedirle si puedo salir una hora antes.

- **Director:** ¡Cómo se te ocurre pedirme eso!...justo hoy!...ni hablar!

### Escena 3

- **Profesor:** Buenos días director tengo una cita médica en ESALUD y venía a pedirle si puedo salir una hora antes.

- **Director:** Lo siento mucho, comprendo su situación, pero hoy se han ausentado varios colegas y necesito que cubra la última hora de su compañero del 3° C...la próxima vez avíseme con anticipación

Nota: Antes iniciar cada escena el facilitador de manera personal, sin que el resto de la audiencia se entere, le mostrará al director la respuesta de la Ficha 1 que deberá simular:

- Escena 1 respuesta pasiva.
- Escena 2 respuesta agresiva.
- Escena 3 respuesta asertiva

El facilitador pregunta y recoge las respuestas de los participantes respecto a las siguientes preguntas ¿Qué hemos visto?, ¿Identificaron algún estilo de comunicación? ¿Cuáles?...

Quien facilita confirma los 3 estilos de comunicación y sus formas de expresión.

El facilitador comenta que bajo determinadas situaciones y circunstancias, todos usamos estos diferentes estilos de comunicación y veremos de qué manera podemos fortalecer el estilo

asertivo, el cual nos trae grandes beneficios en nuestra vida personal y en nuestra labor como directivos.

### **Introspección personal**

El facilitador invita a los participantes a realizar una experiencia personal

La facilitadora pone de fondo música tranquila. Invita a que cada directivo cierre sus ojos y haga tres respiraciones profundas, percibiendo el recorrido del aire en su ser, buscando que los participantes se conecten consigo mismos, luego con voz calmada va haciendo las siguientes preguntas:

- Voy a centrarme en mí y traigo a mi mente momentos y situaciones donde me he comunicado de manera Pasiva (hacer pausa para que cada participante pueda evocar la situación vivida) agresivo, asertivo.

En qué momentos fui agresivo, asertivo y pasivo:

Con quienes me comunico de manera pasiva, agresiva y asertiva. ¿Con quiénes suelo utilizar uno u otro estilo de comunicación?

¿Qué estilo de comunicación empleo con mayor frecuencia (pasivo, asertivo, agresivo)?

¿Con que personas me cuesta ser más asertivo, por qué, qué influye? ¿Qué características tienen esas personas?, ¿Qué me hacen sentir?

- Recuerda una situación en donde alguien fue asertivo contigo. ¿Qué características tiene esa persona?, ¿Cómo te hizo sentir?

**Nota:** Es importante que el facilitador, conforme va señalando las preguntas, deje espacios de silencio prudenciales entre una pregunta y otra, para que los participantes puedan procesar su respuesta.

**CONSTRUCCIÓN**  
**(35 MINUTOS)**

**Experiencia, reflexión y construcción:**

**Dramatización:**

Los participantes realizarán la dramatización de las claves de la asertividad como debe ser un trabajo de asertividad, se formarán tres grupos para que dramatizen y ellos elegirán el texto del drama.

**CIERRE**  
**(10 MINUTOS)**

**Vinculación y cierre**

**Cierre: la técnica del papel en la espalda colocando virtudes**

- El facilitador invita a los participantes a que se coloquen en círculo, luego les entrega un papel rectangular pequeño para que cada participante lo coloque en su espalda pegando con cinta masquing tape.

La dinámica consiste en que formaremos dos grupos A y B primero el grupo A caminará por todo el salón y los del grupo B escribirán tres virtudes en los papeles que están pegados en la espalda de los compañeros del grupo A después cambian de turno y luego nuevamente los del grupo A realizarán la dinámica para el grupo B.

## Marco conceptual

### Estilos de la comunicación

#### Estilo asertivo

Lange y Jakubowski (1976) han considerado que la asertividad refleja la habilidad para expresar sentimientos, pensamientos, ideas, opiniones o creencias a otros, de una manera efectiva y cómoda. Riso (1998) distingue dos áreas dentro de la asertividad, área de asertividad en posición y en afectos. En la primera incluye la capacidad de decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos. La asertividad en el área de efectos implica dar y recibir elogios además de expresar sentimientos positivos en general.

Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no-asertividad).

#### Principios básicos de la asertividad

**Respeto por los demás y por uno mismo:** Tratar a los otros con respeto es simplemente considerar sus derechos humanos básicos, que no es el tener condescendencia para no cuestionar lo que otros piensan o hacen.

**Ser directo:** Significa comunicar sentimientos, creencias y necesidades directamente y en forma clara.

**Ser honesto:** La honestidad significa expresar verdaderamente los sentimientos, opiniones o preferencias, sin menosprecio de los otros ni de sí mismo. Esto no significa decir todo lo que pasa por la mente o dar toda la información considerada como privada.

**Ser apropiado:** Toda comunicación, por definición involucra al menos dos personas y ocurre en un contexto particular, así una comunicación asertiva, necesita un espacio, un tiempo, un grado de firmeza, una frecuencia, etc.

#### Estilo agresivo

Los elementos que caracterizan a este estilo de comunicación son las amenazas verbales y no verbales, así como las acusaciones directas y los reproches. En definitiva, el objetivo de este

conjunto de iniciativas es entrar en una dinámica de poder en la que uno mismo tenga el dominio y la otra parte quede minimizada.

No se intenta tanto comunicar información valiosa que uno tiene, sino más bien tener un efecto concreto en la otra persona o en quienes observan la interacción, para ganar poder. Además, el uso de la falacia ad hominem, o directamente de los insultos, no es extraño.

Por otro lado, el uso del estilo de comunicación agresivo también se caracteriza por elementos para verbales y no verbales que expresan enfado o bien hostilidad. Por ejemplo, tono de voz elevado, tensión de los músculos, etc.

### **Estilo inhibido o pasivo**

Este es un estilo de comunicación basado en la inhibición de esos pensamientos y sentimientos que en situaciones normales podrían ser expresadas.

El propósito último es limitar mucho el flujo comunicativo, ya sea porque hay algo que se esconde dado que es información que incrimina, o bien porque se teme la posibilidad de no agradar a los demás. También existe la posibilidad de que el motivo por el que se adopta esta actitud sea el simple desinterés, o las ganas de zanjar un diálogo cuanto antes.





8

*Habilidades de comunicación  
y asertividad II*



## Sesión de aprendizaje 8: Habilidades de comunicación y asertividad

**Curso:** Habilidades Interpersonales.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

**Capacidades:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicadores**

- Identifica la empatía y la escucha activa como rasgos importantes en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarlas.
- Identifica y aplica estrategias para promover la empatía y escucha activa en la comunidad educativa.
- Identifica la comunicación como rasgo importante en el líder pedagógico y practica estrategias para desarrollarla
- Practica estrategias para fortalecer la comunicación asertiva entre los integrantes de su comunidad educativa.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### CONTEXTUALIZACIÓN

(30 MINUTOS)

#### Actividades preliminares

#### Preparación del espacio para sesiones HI

El espacio debe ser preparado oportunamente para el inicio de la sesión, colocando las carpetas en el borde del salón dejando libre el espacio central.

#### Actividades iniciales

#### Bienvenida – recepción de participantes

Llegan los participantes, se les saluda afectuosamente, registran su asistencia.

#### Recuento de lo trabajado en la sesión anterior

Con una lluvia de ideas se realiza el recuento de la sesión anterior, recordando los temas trabajados durante las cuatro sesiones del módulo 1 (Se formulan preguntas en tarjetas y con una madeja de lana que se pasan entre si van respondiendo a las preguntas. Finalmente se realiza una pregunta sobre el significado de la figura realizada con la lana).

#### Sensibilización y motivación

#### Experiencia de sensibilización

#### Cuento el principito y el zorro:

Se les entrega a los participantes la lectura del “Principito y el Zorro”. El facilitador lee en voz alta o solicita a alguien del grupo que lo lea, asegurando que el texto sea leído de manera fluida.

#### Trabajo personal

Luego de concluido el cuento el facilitador les pide que continúen en silencio y los invita a reflexionar internamente la experiencia, y les formula las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha sido mi experiencia con el cuento?
- ¿Qué me dice para mi vida el cuento?

Nota: Hacer pausa suficiente entre las preguntas para que en cada participante surjan las respuestas.

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(60 MINUTOS)</b>
--

**Experiencia, reflexión y construcción:**

**Análisis del cuento a la luz de los contenidos trabajados anteriormente y su relación con las ii.ee**

Se forman grupos de cinco participantes cada uno y se les entrega una ficha para que reflexionen sobre el cuento.

Si llevamos esta metáfora a nuestras instituciones educativas:

- ❖ ¿Se relaciona el cuento con los temas trabajados en el módulo 1?
- ❖ ¿Tiene algún mensaje este cuento para nuestras IIEE?
- ❖ ¿Tiene algún mensaje este cuento para mi rol como directivo?

Cada grupo responde libremente a las preguntas y construye un comentario grupal para presentar a la plenaria (diálogo abierto).

**Plenaria**

Cada grupo presenta a la plenaria la conclusión a la cual han llegado, el facilitador propiciará el diálogo trayendo a referencia los temas tratados: escucha activa, empatía, asertividad, habilidades de comunicación entre otras, que se han trabajado a lo largo de este módulo y su relación con la gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa.

**Vinculación**

**Mural: la comunicación ideal al interior de nuestras escuelas**

Se les invita a los participantes a disponerse en media luna frente a 6 papelógrafos previamente preparados a modo de mural. Se les indica que, a través de trazos de colores, libremente expresarán lo vivido y lo expresado durante toda la sesión.

El facilitador transmitirá la siguiente consigna:

“En las diferentes reuniones que se han tenido en los últimos dos meses el tema que nos ha convocado es la comunicación y hemos puesto al centro nuestra manera de relacionarnos con los demás a través del lenguaje verbal y no verbal. A lo largo de las sesiones hemos pensado en estrategias para mejorar nuestra comunicación al interior de nuestras I.E. En este mural los invitamos a reflejar, con colores, símbolos, imágenes, nuestro gran deseo y compromiso de mejorar la comunicación entre los seres humanos que habitamos cada una de nuestras instituciones educativas”

Si desean pueden escribir frases o palabras para completar el mural. Finalmente se les indica que libremente nombren las frases o palabras que se han escrito en el mural a modo de poema grupal.

Música de fondo para cerrar la vinculación

**CIERRE**  
(10 MINUTOS)

El facilitador pide formar un círculo en silencio y entrelazar sus brazos, invita por unos segundos sentir la energía que brota de esta experiencia de silencio, y moverse suavemente, si así lo desean o lo sienten. Luego lee el siguiente texto.

“Un hombre del pueblo, pudo subir al alto cielo. A la vuelta, contó. Dijo que había contemplado, desde allá arriba la vida humana .Y dijo que somos un mar de fueguitos. El mundo es eso-reveló- Un montón de gente, un mar de fueguito. Cada persona brilla con luz propia entre todos los demás. No hay dos fuegos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores”.

Auto: Eduardo Galeano

El facilitador invita a darse un gran abrazo entre todos con el cual se avivará el fuego comunicativo que cada uno lleva dentro de sí y con el cual cada director transitará el camino del cambio hacia una comunicación empática, asertiva, cercana y respetuosa. El facilitador podrá expresar las frases e imágenes más saltantes del mural a modo de cierre.

## Marco conceptual

## El proceso y métodos para mejorar la escucha activa

Van der Hofstadt (2005) menciona que un proceso es la sucesión de una serie de eventos que acontecen unos tras otros con un determinado fin. Aplicando este concepto a la escucha, obtendremos el proceso de escucha activa. El proceso de la escucha activa es una serie de actos encadenados lógicamente para obtener la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo. El proceso de la escucha activa se compone de seis fases:



### Primera fase: preparación

En la preparación nos predispondremos mental y físicamente para prestar la atención necesaria durante la entrevista. En la preparación tendremos presente tres aspectos: la elección del momento y el lugar para la comunicación, la recopilación y el análisis de la información sobre nuestro interlocutor y presentar una actitud positiva hacia la escucha.

### Segunda fase: posición y mirada

A lo largo de la entrevista presentaremos una posición adelantada, avanzando el cuerpo desde la cintura y miraremos fijamente a los ojos de quien nos habla. Además, respetaremos la distancia con nuestro interlocutor teniendo en cuenta el tipo de relación que tenemos con él.

### Tercera fase: reforzar al interlocutor

Aplicaremos una serie de técnicas para demostrar a nuestro interlocutor que le prestamos atención. Estas técnicas son: el 51 refuerzo positivo, la paráfrasis, la reformulación, la ampliación, la técnica de las preguntas, el silencio, asentir con la cabeza y las expresiones faciales.

#### **Cuarta fase: observar el lenguaje no verbal**

Durante el proceso de escucha activa observaremos su lenguaje no verbal, es decir, sus gestos corporales, sus expresiones faciales y sus características de la voz, tales como el tono, la intensidad y el ritmo.

#### **Quinta fase: obtener las ideas principales**

Detectaremos las palabras clave que sustentan el mensaje de nuestro interlocutor. Relacionaremos dichas palabras clave para extraer las ideas principales del mensaje.

#### **Sexta fase: retroalimentación**

Finalmente, mediante la retroalimentación transmitiremos a nuestro interlocutor el resumen del mensaje que hemos escuchado, demostrándole que hemos interpretado correctamente su mensaje. Conociendo en profundidad el proceso de la escucha activa y practicando sus técnicas, lograremos desarrollar nuestra capacidad de escucha activa.

#### **Ventajas en la escucha activa**

- ❖ Crear un clima positivo para la comunicación, logrando que ésta sea más efectiva.
- ❖ Captar con exactitud el mensaje del emisor, reduciendo así los posibles malentendidos.
- ❖ Obtener mayor información sobre nuestro interlocutor. Al escuchar activamente a nuestro emisor, le demostramos que estamos considerando por su punto de vista, aumentando su 52 autoestima. Esto crea un bucle positivo de retroalimentación, facilitando mayor información.
- ❖ Aprender de las experiencias ajenas, adquiriendo nuevos y enriquecedores conocimientos.
- ❖ Identificar sus objetivos y sus sentimientos, al prestar atención al emisor, podemos reflexionar sobre su mensaje, confirmar la congruencia de la información facilitada y buscar soluciones a los problemas que van surgiendo.

- ❖ Si prestamos atención y demostramos interés por nuestro interlocutor, poniendo foco en el sentimiento, trascendiendo las meras palabras, nos podremos ganar su confianza, y además, estrechar la relación con él.

## **Métodos para mejorar la escucha activa**

### **A) Observar a nuestro interlocutor**

- ❖ Observando atentamente al Interlocutor conseguiremos identificar el contenido de sus expresiones verbales y no verbales.
- ❖ Conseguiremos identificar cuáles son sus sentimientos en ese momento.
- ❖ Alcanzar un nivel de Empatía adecuado, es decir ponerse en su piel para comprender mejor su situación y sus emociones. Es decir, transmitirle que lo entendemos.

### **B) Utilizar el lenguaje no verbal**

- ❖ Adoptar una postura corporal activa.
- ❖ Mantener un buen contacto visual.
- ❖ Mostrar atención.
- ❖ Gestos de confirmación: asentir con la cabeza. Demostrando atención, etc.
- ❖ Usar un tono de voz adecuado.

### **C) Uso efectivo de palabras**

- ❖ Usar mensajes verbales de confirmación: "entiendo..." "ya veo..." "ajá..."
- ❖ Demostrar que se ha entendido lo que comunica el interlocutor parafraseando alguna de las frases que ha pronunciado: "si no he entendido mal, has dicho que..."
- ❖ Evitar Interrumpir a la persona que está hablando.
- ❖ Tratar de no emitir juicios.



9

*Comunicación eficaz  
para el diagnóstico  
y planificación  
de lo pedagógico*



## Sesión de aprendizaje 9: Comunicación eficaz para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico

**Curso:** Habilidades Interpersonales.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

**Capacidades:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicadores**

- Identifica la importancia de la comunicación eficaz en su rol como líder pedagógico y practica estrategias para fortalecerla
- Identifica actitudes y habilidades que favorecen el trabajo colaborativo y plantea acciones para promoverlas en su comunidad educativa.

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

CONTEXTUALIZACIÓN  
(25 MINUTOS)

**Actividades preliminares**

**Preparación del espacio para sesiones HI**

El espacio debe ser preparado oportunamente para el inicio de la sesión, colocando las carpetas en el borde del salón, dejando libre el espacio central.

Se dibujará en el piso dos líneas con masking tape tan separadas como el espacio lo permita. Estas dos líneas servirán para marcar el inicio y el fin para la caminata de la experiencia central. Se determinará cuál de las líneas será la partida y cuál la llegada.

### **Actividades iniciales**

#### **Si lo sabes dilo: presentación del contenido a trabajar a partir de lluvia de ideas grupal sobre el módulo anterior**

Luego de presentar que el contenido a trabajar es la Comunicación Eficaz para el Liderazgo Pedagógico se les invita a hacer un recuento de lo trabajado anteriormente a través de la respuesta a la siguiente pregunta:

- ❖ ¿Qué de lo trabajado anteriormente es fundamental para desarrollar una comunicación eficaz para tu liderazgo pedagógico?

Se forman 4 grupos y eligen a un representante que escribirá las respuestas que el grupo le irá dictando en tarjetas. Todos los grupos escribirán al mismo tiempo y tendrán 1 minuto por reloj para escribir sus ideas. Terminado el tiempo, el representante de cada grupo lleva sus tarjetas hacia la pizarra y entre todos los representantes, organizan las tarjetas según el contenido. En plenaria el facilitador invita a todos los demás a completar las respuestas de ser necesario. Cierra este momento enfatizando qué en esta sesión se reforzará el tema de la comunicación eficaz para la planificación de los aprendizajes y ésta como base para el trabajo colaborativo. Nombrará que en este momento, al haber unido las diferentes respuestas de los grupos se logró entre todos una respuesta más completa.

#### **Notas para el facilitador:**

- ❖ El facilitador completará la respuesta a la pregunta nombrando los contenidos que hagan falta.
- ❖ Lista de temas trabajados en las sesiones anteriores:
  - Atención consciente (ruido interior y exterior)
  - Escucha activa y sus habilidades (mostrar interés verbal y no verbal, mostrar empatía, clarificar, parafrasear, reflejar, resumir)
  - Empatía<sup>1</sup> ¿Tuve vínculos/modelos empáticos?
  - Lenguaje no verbal.

- Estilos de comunicación (Agresivo, Pasivo, Asertivo)
- Asertividad<sup>2</sup> ¿Tuve vínculos/modelos asertivos?
- Derechos asertivos ¿Cuál debo reforzar?
- Desarrollo de la asertividad: modelos asertivos.

## **Sensibilización y motivación**

### **La comunicación en mi vida**

Es importante que como formadores mencionemos que todas las personas tenemos aspectos a fortalecer para lograr una comunicación eficaz y que una manera de emprender este fortalecimiento es revisando cómo ha sido la comunicación a lo largo de nuestro desarrollo personal. Revisar permite darse cuenta de los aspectos positivos de nuestra comunicación y de los aspectos a mejorar. Nos permite, hoy como adultos y directivos, decidir qué cambios deseamos emprender para no seguir repitiendo posibles errores de comunicación.

Se invita entonces a participar de la siguiente experiencia en donde cada uno revisará de manera personal su comunicación en las diferentes etapas de su vida, a través de preguntas que lo invitarán a revisar cómo es y cómo ha sido su manera de comunicarse con los demás.

A tener en cuenta: la lista de preguntas son en esencia las mismas para cada etapa, sin embargo se han hecho algunas adaptaciones. La repetición de las preguntas ayudará a que cada participante realice la introspección de su comunicación con el fin de que luego realice cambios en beneficio de su liderazgo pedagógico.

Es importante que el facilitador cuide el tono y ritmo de su voz. Esta no puede ser baja y lenta que invite a dormir, ni muy fuerte y rápida que no permita recordar. Su voz debe encontrar el punto medio entre la calidez y la firmeza.

### **La comunicación en mi vida**

#### **Primer paso:** Calentamiento y formación de parejas

El facilitador invita a los participantes a ponerse de pie y caminar por el espacio libre. Luego expresa las siguientes pautas, dando tiempo para que cada indicación se pueda realizar sin apuro:

---

- ❖ Camina y mientras lo haces estira cada parte de tu cuerpo.
- ❖ Reconoce en qué lugar hay tensión y a esa parte del cuerpo le das atención, la estiras y diriges tu respiración allí.
- ❖ Observa tu respiración, cómo tomas el aire y cómo lo sueltas.
- ❖ Observa cómo está tu cuerpo ahora.
- ❖ ¿Cómo sientes tu cuerpo?
- ❖ ¿Cómo te sientes?
- ❖ Se les invita a observar a su alrededor y a elegir a una pareja.

## **SEGUNDO PASO:** Presentación de experiencia e indicaciones

La facilitadora explica que harán una caminata de una orilla a otra orilla y que a través de la caminata van a recorrer la historia de la comunicación en sus vidas. Darán algunos pasos, cada quien a su ritmo y cuando escuchen el sonido acordado (ya sea las palmadas, xilófono, toque de tambor, toque de lata o pomo de vidrio con agua, etc.) Se detendrán en cada etapa de sus vidas, cerrarán los ojos y le darán respuesta interna, en silencio, a algunas preguntas.

Esta caminata la harán por turnos, la pareja decidirá quién de ellos realizará el recorrido primero y quien observará (uno será el caminante y el otro el observador). La mitad del grupo realizará la experiencia y se colocará en la partida para iniciar el recorrido como caminantes, mientras que la otra mitad serán los observadores y se colocarán en la llegada.

Rol del observador: este rol consiste en que uno acompañe al otro a través de una atención activa. Ello implica que el observador se percate del lenguaje no verbal del caminante (gestos, movimientos de sus brazos, cadencia) y si éste lenguaje no verbal es el mismo en cada etapa o si varía según las etapas recordadas. Cada observador acompaña con su mirada permanente a su compañero, ya que el protagonista de este momento es el caminante. Cuando el caminante ha llegado al final del recorrido, el observador recibirá a su pareja ofreciéndole sus manos.

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(55 MINUTOS)</b>
--

### **Experiencia, reflexión y construcción**

#### **TERCER PASO:** Experiencia

Una vez que todos estén en sus lugares, la facilitadora hace el sonido acordado e invita a caminar a los que serán caminantes. Luego de que los caminantes dan algunos pasos, la facilitadora hace el sonido para que paren, cierren los ojos y dice:

“toma conciencia de tus pies sobre el piso, de cómo el piso te sostiene, toma conciencia del aire, de cómo este ingresa a tu cuerpo y lo recorre, toma conciencia de cómo el aire sale de ti”

Luego, indica la etapa que nombrará y dará lectura a las preguntas según la etapa para el diálogo interno. Dejando silencio prudencial entre pregunta y pregunta.

#### ❖ NIÑEZ

¿Cómo era la comunicación en mi niñez? (pausa)

¿Qué imagen o imágenes surgen? (pausa)

¿Me comunicaba con facilidad o con dificultad? (pausa)

¿Solía decir decía lo que pensaba y sentía? (pausa)

Ahora guarda dentro de ti las imágenes de lo recordado y sentido, toma conciencia de tu respiración, de tus pies y cuando estés listo, abre los ojos y nuevamente empieza a caminar, al escuchar el sonido paras.

#### ❖ ADOLESCENCIA

- ¿Cómo era la comunicación en mi adolescencia? (pausa) ¿Qué imagen o imágenes surgen? (pausa)
- ¿Cómo se comunicaban conmigo mis padres? (pausa), ¿Mis profesores? (pausa), ¿Mis hermanos y amigos? (pausa), ¿Es decir mis modelos de comunicación? (pausa), ¿Me sentí escuchado? (pausa), ¿Decía lo que pensaba? (pausa), ¿Decía lo que sentía? (pausa)
- ¿Qué callaba? (pausa), ¿Con quién callaba? (pausa)
- ¿Qué memoria tengo de lo que he querido decir y no he podido decir? (pausa)

Ahora guarda dentro de ti las imágenes de lo recordado y sentido, toma conciencia de tu respiración, de tus pies y cuando estés listo, abre los ojos y nuevamente empieza a caminar, al escuchar el sonido acordado te detienes.

#### ❖ ADULTEZ

- ¿Qué imagen viene a mi mente al pensar en cómo me comunico en mi adultez? (pausa)
- ¿Cómo se comunica mi familia, mis hijos, mi pareja conmigo y yo con ellos? (pausa)
- ¿Cómo me comunico con mis compañeros de trabajo? (pausa), ¿con mis jefes? (pausa)
- ¿Me siento escuchado? (pausa), ¿Escucho a los otros?
- ¿Digo lo que pienso y siento? (pausa)
- ¿Qué memoria tengo de lo que he querido decir y no he podido decir? (pausa)

Ahora guarda dentro de ti las imágenes de lo recordado y sentido, toma conciencia de tu respiración, de tus pies y cuando estés listo, abre los ojos y nuevamente empieza a caminar, al escuchar el sonido acordado te detienes.

#### ❖ HOY EN MI ROL DE DIRECTIVO

- ¿Qué imagen surge en mi mente al pensar en mi comunicación como directivo? (pausa),
- ¿Cómo se comunican conmigo los profesores? ¿y yo con ellos? (pausa), ¿los estudiantes? (pausa), ¿el personal administrativo? (pausa), ¿los padres de familia? (pausa)
- ¿Qué habilidades de comunicación reconozco en mí? (pausa)
- ¿Qué dificultades de comunicación puedo identificar en mí y cuáles tendría que mejorar? (pausa)

Ahora guarda dentro de ti las imágenes de lo recordado y sentido, toma conciencia de tu respiración, de tus pies y cuando estés listo, abre los ojos y toma las manos que tu compañero/a (observador) te ofrece. Luego de unos segundos de estar con las manos juntas, se invierten los roles.

### **Diálogo: la comunicación en mi vida**

Diálogo en parejas

Luego de lo vivido, cada participante comparte verbalmente, con su pareja, lo experimentado en la experiencia, es decir comparten cómo ha sido y cómo es la comunicación en sus vidas tanto en lo personal como en su rol como líderes pedagógicos. Luego, su pareja le podrá

compartir detalles de su observación. El lenguaje no verbal expresado a lo largo del ejercicio será insumo para la conversación.

### **Preguntas para la reflexión escrita personal**

Se coloca música de fondo para facilitar la reflexión personal. Los participantes responden de manera personal a las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera influyen mis modelos de comunicación en la manera como yo hoy me comunico siendo directivo?
- Al interior de nuestras escuelas, con los niños y niñas, con los adolescentes, colegas y padres de familia ¿Qué acciones podríamos realizar para escuchar y comunicarnos mejor en nuestras I.E?
- ¿La comunicación eficaz será útil para planificar mejor los aprendizajes a lograr?

<b>CIERRE</b>
---------------

(40 MINUTOS)
--------------

### **Vinculación y cierre**

#### **Reflexión en plenaria**

El facilitador pega las tarjetas con las preguntas planteadas e invita a disponerse para realizar la plenaria para compartir las respuestas individuales:

Mientras los participantes comparten las reflexiones en plenaria, el facilitador recoge las ideas principales a través de tarjetas, las cuales pegará debajo de las preguntas correspondientes. La idea es que el facilitador a través de las tarjetas sintetice las ideas fuerza.

#### **Ideas fuerza**

- ✓ La manera como nos comunicamos, nuestros patrones de comunicación, se construyen a lo largo de nuestra vida.
- ✓ Los patrones de cómo nos comunicamos siendo adultos, los hemos adquirido durante las etapas de nuestro desarrollo psicosocial.
- ✓ A través de la experiencia comunicativa con las personas significativas de nuestro entorno cercano

- ✓ (familia, escuela y comunidad) formamos nuestros estilos de comunicación.
- ✓ El tomar conciencia de cómo nos comunicamos siendo directivos y la posible relación con algún modelo de comunicación que tuvimos, nos permite iniciar el cambio para mejorar nuestra comunicación con los demás.
- ✓ La voluntad de entablar relaciones humanas cercanas, sinceras y profundas en nuestras I.E serán la base para crear una verdadera comunicación eficaz con todas las personas que conforman nuestra comunidad educativa.
- ✓ Podemos marcar la diferencia como directivos, podemos ser referentes de comunicación eficaz con los docentes, los adolescentes, niñas y niños de nuestra I.E.
- ✓ La comunicación eficaz es indispensable para poder generar una planificación en miras a mejorar los aprendizajes.

### **Cierre: Posturas comunicativas**

- Se les invita a caminar por el espacio, a caminar a diferentes velocidades y al sonido que realice el facilitador, los participantes tendrán que parar y realizar una postura que refleje su deseo de impulsar la comunicación eficaz en sus I. E.

El facilitador, les pedirá que en sus posturas observen las posturas de sus compañeros y luego al sonido se les invita a volver a caminar. Este procedimiento se repetirá 3 veces, de modo que los directivos podrán probar 3 diferentes posturas. En la última postura se les indica que se congreguen al centro y que se complementen, de modo que las posturas individuales logran engranarse y formar una imagen colectiva.

La facilitadora propone aplicar en la vida personal y laboral esta creatividad demostrada en relación a la comunicación eficaz.

## **Marco conceptual**

### **Comunicación efectiva**

Túnez y Costa-Sánchez (2015) afirman que la comunicación establece una función fundamental en la empresa ya que por medio de la misma las organizaciones transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos. De la misma manera, De la Cruz (2014) expresa que es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece que sea efectiva; así mismo el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el fin de informar o persuadir emociones. En conclusión, podemos señalar que la comunicación efectiva es un tipo de comunicación que se muestra a través de buenas destrezas y formas de diálogo, lograr lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia, osea que ambos entienden el mensaje transmitido. También podemos señalar que la comunicación efectiva consiste en explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz.

### **Diferencia entre información y comunicación**

Baena y Montero (2014) explican que van íntimamente relacionadas, toda comunicación transfiere información ya que esta es una acumulación de datos los cuales transmiten o difunden lo que se piensa o siente y es la mitad del proceso comunicativo; el cual se compone del contenido que da motivo al mensaje y se convierte en acción porque el interlocutor contesta. Entonces debe entenderse que información es un proceso que va en una sola dirección porque el oyente no retorna algún mensaje, a diferencia que cuando se logra concretar una interacción automáticamente se convierte en comunicación porque conlleva a una doble vía. De manera que el elemento que indica una diferencia de estos términos únicamente es la participación.

Para mejorar la circulación de este proceso los directivos deben prestar interés al aprovechar las comunicaciones ascendentes como respuesta al bloqueo casi involuntario de parte de los subordinados ante su superior jerárquico, esto con el fin de esconder sus reacciones o dificultades y así evitar una llamada de atención, entonces es conveniente construir un sistema de relaciones con los colaboradores en el cual se estimulen y se de apertura para que pueda desenvolverse con franqueza.

Otro aspecto es la retroalimentación que debe darse en los diferentes niveles de la organización, sin esto las empresas no funcionan correctamente más bien son guiadas por autoridad lo cual orienta a la extinción de tener iniciativa y queda únicamente a la espera de recibir órdenes, lo que produce la crisis en las instituciones, para ello se debe enfocar en multiplicar las reuniones de información y que existan participación en las toma de decisiones y tomar en cuenta la optimización de la cantidad de información.

### **Cómo lograr una comunicación efectiva**

Zapatero (2012) indica que la comunicación es un requisito para que existan buenas relaciones labores, evita conflictos también ayuda a mejorar los procesos dentro de las empresas por ello:

#### ➤ **Técnicas de comunicación efectiva**

Para que se logre la efectividad son importantes aspectos como:

- ❖ La creación de un ambiente adecuado.
- ❖ Libre de elementos que puedan crear distracciones en el receptor.
- ❖ El mensaje debe ser claro y breve.
- ❖ Manejar un mismo lenguaje que sea entendible tanto para emisor como el oyente.

Debe ser un proceso integrador de tal manera que sirva de unión entre los miembros de la empresa a fin que se exista coordinación, la cual es irremplazable para los objetivos empresariales. Si se descubre la existencia de canales informales aprovecharlos para sustituir las carencias de la información formal, con el detalle de evitar superabundancia de mensajes para que logre su efectividad, debe ser lo más precisa posible, publicar datos permanentes para que llegue a todos los niveles de la organización y adaptar las palabras para que sean comprensibles.

### **La comunicación efectiva en las organizaciones**

Un programa de éxito en las comunicaciones con los empleados se basa en el liderazgo del Director o Gerencia de una organización, quien debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales. Si sus palabras y acciones van enfocadas a una mayor y mejor comunicación, su compromiso trascenderá al resto de la organización.

El compromiso deberá ser con una comunicación en ambos sentidos y no sólo unilateral y de manera descendente (como sucede en muchas organizaciones ineficaces), deberá tener un énfasis en la comunicación cara a cara pero apoyándose con acciones y con todos los elementos gráficos, escritos, audiovisuales y en general no verbales que se tengan a mano.

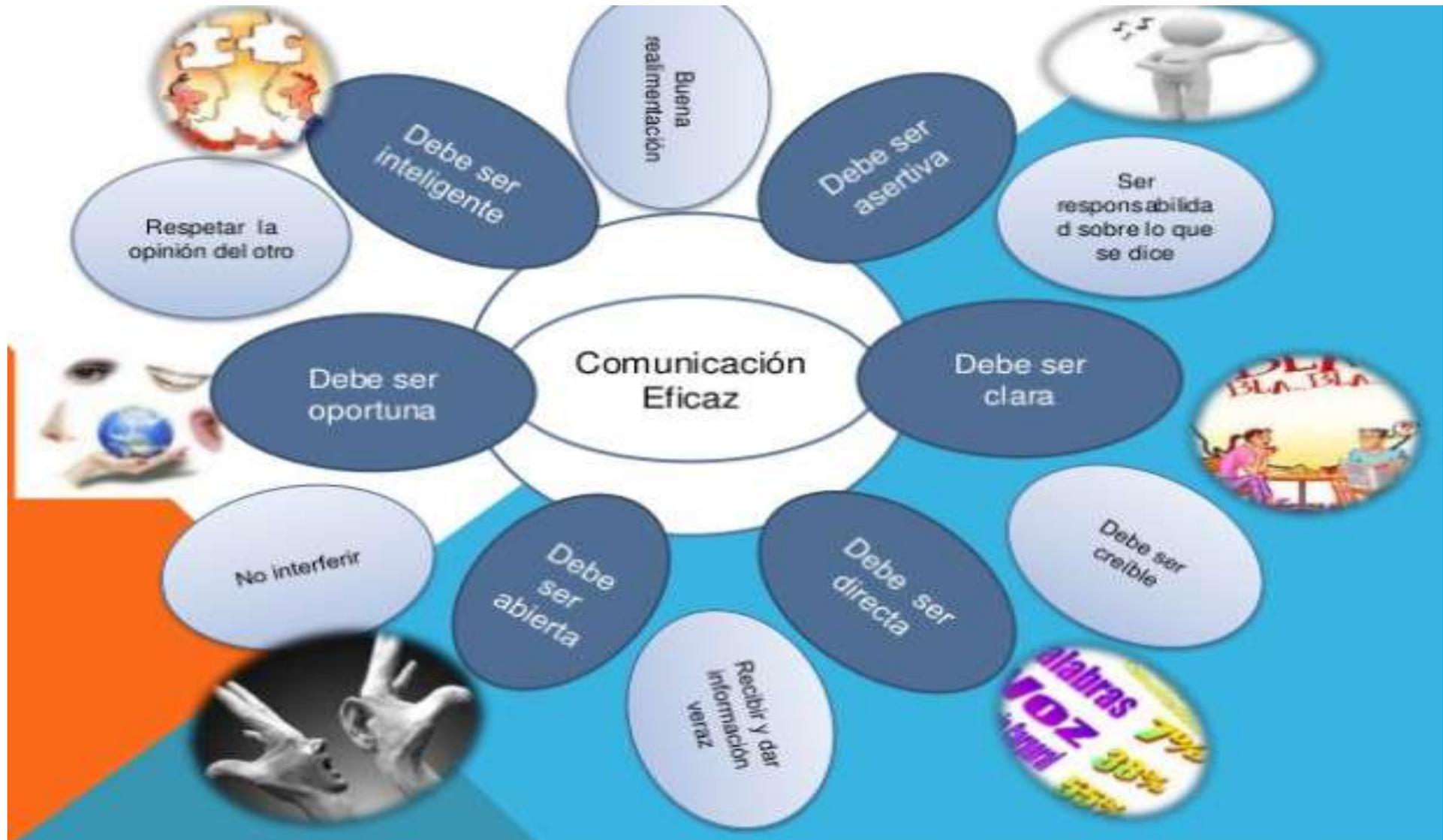
Cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la credibilidad y confianza aumentan y son el escenario, el clima perfecto, para que la comunicación eficaz y efectiva se logre.

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite información. Tradicionalmente se entendía como comunicación “el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales”. Partiendo de esta definición la comunicación a nivel general para poder ser transmitida de forma eficaz y eficiente necesita ser clara y concisa, ser transmitida de forma objetiva e imparcial.

Las personas comúnmente creen que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír, cuando en realidad la comunicación es compleja y representa un reto manejarla eficientemente. Algunos aspectos de la complejidad en la comunicación son:

- ❖ Lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
- ❖ El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor (no por las intenciones del emisor).
- ❖ La responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor. • Cuanto mayor es la identificación del receptor con el emisor tanto mayor será su “voluntad de absorber” el mensaje emitido.
- ❖ Cada persona oye y ve selectivamente. Un mensaje que coincide con los valores del receptor resulta ampliado (y viceversa).
- ❖ La comunicación requiere que los receptores digan que han recibido un mensaje y que demuestren que lo han entendido realmente.

## ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA





*10*

*Comunicación eficaz  
para el diagnóstico  
y planificación  
de lo pedagógico II*



## Sesión de aprendizaje 10: Comunicación eficaz para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico.

**Curso:** Planificación escolar: la toma de decisiones informadas.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

**Capacidades:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicadores**

- Identifica la importancia de la comunicación eficaz en su rol como líder pedagógico y practica estrategias para fortalecerla.
- Identifica actitudes y habilidades que favorecen el trabajo colaborativo y plantea acciones para promoverlas en su comunidad educativa.

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

CONTEXTUALIZACIÓN  
(30 MINUTOS)

**Sensibilización y motivación**

**Introducción al tema:**

El facilitador comenta a los participantes que en esta sesión se continuará ahondando en el tema de la comunicación eficaz y que se presentarán dos posibles modelos de comunicación al interior de las I. E.

El facilitador recogerá a través de lluvia de ideas qué se entiende por Comunicación Eficaz, después que los participantes intervienen, complementará con la siguiente idea fuerza sobre la Comunicación eficaz:

- ❖ La comunicación eficaz es aquella en que no se producen malos entendidos, en la que el mensaje que el hablante quiere transmitir es el que llegue al que escucha sin distorsiones ni malas interpretaciones.
- ❖ La comunicación eficaz es el factor primordial en el desarrollo de las relaciones interpersonales. Una comunicación clara, directa y abierta puede promover relaciones satisfactorias y duraderas, mientras que una comunicación indirecta, circular y confusa puede contribuir a la insatisfacción y al rompimiento de las relaciones.
- ❖ La comunicación eficaz beneficia la dinámica familiar, las relaciones de pareja y el desempeño profesional.
- ❖ Las habilidades que favorecen la comunicación eficaz son: la asertividad, la escucha activa, la crítica constructiva y la capacidad de sintonizar el mensaje verbal y no verbal.
- ❖ Estas habilidades se aprenden y se desarrollan con la práctica en las actividades de la vida diaria, todos podemos mejorarlas y convertirnos en mejores comunicadores.
- ❖ La comunicación eficaz logra entendimiento mutuo entre sus interlocutores. Según Ballenato, 2009, para que una comunicación sea eficaz debe reunir las características de claridad, escucha activa y persuasión. El punto de partida de una comunicación verdaderamente eficaz es la escucha, y para escuchar no solo es necesario aplicar todos nuestros sentidos sino, además, ser capaces de vaciar y liberar nuestra mente, es decir, lograr desprendernos, oportunamente, de nuestros propios pensamientos, ideas, creencias, opiniones y prejuicios, porque, solo así, seremos plenamente receptivos.

### **Ejercicio corporal sobre modelos de comunicación: cerrado (triángulo) y abierto (rectángulo).**

Se desarrollará un ejercicio corporal en el cual se evidencian dos modelos de comunicación que podrían darse al interior de las escuelas.

## **Primer paso: vivencia corporal de ambos modelos**

Todos los participantes se colocan para representar grupalmente, con sus cuerpos, ambos sistemas de comunicación.

### **1. Modelo triángulo**

Se presenta el dibujo del triángulo en papelote o PPT y se invita a los participantes a formarlo entre todos con el cuerpo.

Se elige entre los participantes uno que hará de Director,  $2/3$  de los restantes se colocarán en la base del triángulo en dos filas. Una fila serán los docentes y otra fila los estudiantes atrás de los docentes y  $1/3$  de los restantes se colocarán al medio del triángulo. Por ejemplo en un grupo de 30 participantes, 1 será el director, 9 serán las direcciones intermedias, 10 los docentes y 10 los estudiantes.

La base representará a todos los docentes y estudiantes; el medio a las direcciones intermedias (todos aquellos que se encuentran en el organigrama entre el director y los profesores como jefatura de departamento, director de nivel, coordinadores de curso, coordinadores académicos, etc.).

El director se coloca mirando hacia los participantes, hacia dentro del triángulo.

Todos los participantes deberán pararse mirando hacia el director siguiendo la flecha presentada que solo indica una dirección.

La facilitadora pedirá que cada participante sienta el rol que le ha tocado ejecutar y que lo interprete corporalmente con su postura.

Luego les pide que respondan libremente a las siguientes preguntas:

¿Director, puede ver los rostros de todos sus docentes y de sus estudiantes, podría comunicarse fácilmente con ellos?, ¿Docentes/estudiantes, pueden ver el rostro de su director, podrían libremente conversar con él?, ¿Jefes de departamento, coordinadores de área pueden ver los rostros de los docentes y los estudiantes?, ¿Alguno se está dando la espalda? Y ¿Cómo se sienten al no poder ver los rostros de sus compañeros?

El facilitador recoge las impresiones del grupo y repregunta con el fin de intercambiar las ideas más saltantes.

## 2. Modelo rectangular

Se presenta el dibujo del rectángulo en papelote o PPT y se invita a los participantes a formarlo entre todos con sus cuerpos.

Se elige entre los participantes a uno que hará de Director, se parará en el centro de uno de los lados largos del rectángulo. Un tercio (1/3) de los participantes será los representantes de las Direcciones intermedias. Éstos se dividirán en dos subgrupos y se colocarán al medio del rectángulo, frente al director, dejando entre ellos, un espacio vacío. Algunos participantes mirarán al director y otra parte de ellos mirará a los docentes. Otro tercio de los participantes (1/3) se colocará en la otra base del rectángulo frente al director representando a los docentes. El último tercio (1/3) de participantes representará a los estudiantes y sus familias, colocándose en las esquinas del rectángulo.

La facilitadora pedirá que respondan libremente a las siguientes preguntas:

¿Director, puede ver los rostros de sus docentes, coordinadores, estudiantes y sus familias, podría comunicarse fácilmente con ellos?, ¿Docentes/estudiantes, pueden ver el rostro de su director, podrían libremente conversar con él?, ¿Jefes de departamento, coordinadores de área pueden ver los rostros de los docentes y los estudiantes?, ¿Alguno se está dando la espalda? Y ¿Cómo se sienten al ver los rostros de sus compañeros?

El facilitador recoge las impresiones del grupo y repregunta y parafrasea con el fin de remarcar las ideas más saltantes.

### Segundo paso: análisis y reflexión de ambos modelos

La facilitadora los invita a sentarse para revisar en plenarios ambos modelos en paralelo, con apoyo de los gráficos impresos o en ppt.

Plantea las siguientes preguntas:

¿Cuál de los dos modelos le permite al director tener un contacto directo con los docentes, coordinadores y estudiantes?, ¿En cuál de los dos modelos la comunicación fluye en distintas direcciones?, ¿En cuál de los dos modelos será más fluida la comunicación requerida para diagnosticar y planificar participativamente los aprendizajes?, ¿Cuál de los dos modelos se usa con mayor frecuencia en nuestras escuelas para realizar la planificación de los aprendizajes? Y ¿El modelo cerrado o el modelo abierto?

El facilitador recoge las respuestas y completa el análisis de ambos modelos a través de las ideas fuerza: Modelos de comunicación entre la dirección y los docentes.

Hará hincapié en que es imprescindible que la comunicación sea de tipo Abierta – Rectangular para realizar una comunicación eficaz en el diagnóstico y planificación de los aprendizajes esperados.

<b>CONSTRUCCIÓN</b> (30 MINUTOS)
-------------------------------------

### **Experiencia, reflexión y construcción**

#### **Tercer paso: presentación y lectura de contenidos clave**

La facilitadora a través de la información de la Ficha 2, presenta las 7 condiciones necesarias para lograr un modelo abierto de comunicación en las I. E. Hará uso de tarjetas para presentar cada una de las condiciones y las irá pegando en la pizarra o pared como referente visual.

**NOTA:** El facilitador presenta las condiciones mas no expone sobre cada una de ellas. Presentarlas permitirá que los directivos se centren en la tarea de lectura de la Ficha 2. Entrega a cada directivo la Ficha 2 y se les invita a leerla con detenimiento (15min)

<b>CIERRE</b> (50 MINUTOS)
-------------------------------

### **Vinculación y cierre**

#### **Trabajo en pareja:**

Primer Paso: Conversación en parejas

Cada pareja comparte las condiciones que requieren fortalecer (Ficha 3) en sus I.E para lograr un sistema de comunicación abierto para la planificación de los aprendizajes.

#### **Segundo Paso:**

Buscan alternativas juntas para fortalecer dichas condiciones apoyándose en las propuestas de la lectura, se les invita a que intercambien sus apreciaciones y sugerencias.

Preguntas guía para el trabajo en parejas:

¿Cuáles de las condiciones presentadas en la ficha requiero fortalecer? Y ¿Cómo las fortaleceré?

### **Plenaria**

En plenaria, las parejas comparten libremente algunas de las alternativas consensuadas para fortalecer las condiciones de comunicación abierta en sus I.E.

Un participante registra las ideas principales que las parejas comparten, de modo que se logre tener un listado de alternativas útiles para sus I.E.

Finalmente el facilitador resalta que las condiciones y alternativas socializadas se necesitan aplicar para la planificación de los aprendizajes a lograr en la IE.

### **Cierre:**

La facilitadora invita a escuchar la siguiente lectura a modo de cierre de la sesión.

Lectura del verso Celebración de la Voz Humana /2 pg. 15. Del Libro de los Abrazos, de Eduardo Galeano.

### **Celebración de la voz humana /2**

“Tenían las manos atadas, o esposadas, y sin embargo los dedos danzaban, volaban, dibujaban palabras. Los presos estaban encapuchados; pero inclinándose alcanzaban a ver algo, algo, por abajo. Aunque hablar estaba prohibido, ellos conversaban con las manos.

Pinio Ungerfeld me enseñó el alfabeto de los dedos, que en prisión aprendió sin profesor: -Algunos teníamos mala letra- me dijo-. Otros eran unos artistas de la caligrafía. La dictadura uruguaya quería que cada uno fuera nada más que uno, que cada uno fuera nadie: en cárceles y cuarteles, y en todo el país, la comunicación era delito.

Algunos presos pasaron más de diez años enterrados en solitarios calabozos del tamaño de un ataúd, sin escuchar más voces que el estrépito de las rejas o los pasos de las botas por los corredores. Fernández Huidobro y Mauricio Rosencof, condenados a esa soledad,

se salvaron porque pudieron hablarse, con golpecitos, a través de la pared. Así se contaban sueños y recuerdos, amores y desamores; discutían, se abrazaban, se peleaban; compartían certezas y bellezas y también compartían dudas y culpas y preguntas de esas que no tienen respuesta.

Cuando es verdadera, cuando nace de la necesidad de decir, a la voz humana no hay quien la pare. Si le niegan la boca, ella habla por las manos, o por los ojos, o por los poros, o por donde sea. Porque todos, toditos, tenemos algo que decir a los demás, alguna cosa que merece ser por los demás celebrada o perdonada”.

## **Marco conceptual**

### **Comunicación eficaz para el liderazgo pedagógico**

Para Medina (2014) el liderazgo pedagógico expresa una cualidad esencial de los docentes, en ese sentido lo definió como “la innovación continua de las instituciones educativas y la creación de una cultura de cambio para mejorar las organizaciones educativas”. Por tanto, el liderazgo pedagógico es la cualidad esencial para diseñar, organizar y mejorar el desempeño docente a través del adelanto conjunto de competencias pertinentes y oportunas para el trabajo pedagógico basado en conocimientos y experiencias orientadas al dominio de habilidades pedagógicas significativas en los directivos de los centros educativos. Es importante señalar, que las buenas prácticas pedagógicas en el aula conducen a un mayor aprendizaje de los estudiantes; por consiguiente, la potenciación del liderazgo pedagógico entre docentes aumentará los niveles de estimulación, aliento y crecimiento de toda la organización educativa. En conclusión, el liderazgo pedagógico permite que existan docentes capaces de diseñar, organizar y dar mejoras en el ámbito educativo; de esta manera innovar y crear una cultura de calidad y de cambio.

### **Ficha 1. Modelos de comunicación entre la dirección y los docentes**

La máxima responsabilidad de una Dirección de un centro está en relación con los profesores a los que tiene el compromiso de liderar. La comunicación eficaz es una de las herramientas más importantes de la Dirección. Conseguir una buena comunicación con las personas a las que hay que liderar e impulsar y que entre ellos se comuniquen adecuadamente resulta complejo. Podemos distinguir dos modelos de entender la comunicación dentro de las Instituciones Educativas.

#### **Modelo cerrado o triángulo**

El director ocupa la cúspide de la pirámide estructural, en el escalón intermedio situamos a los Jefes de estudio, Directores de etapa, Coordinadores de curso, Jefes de departamento, otros cargos similares, luego están los profesores y a continuación los estudiantes

En este modelo CERRADO O TRIÁNGULO:

- ❖ No existe comunicación directa entre la Dirección, los profesores y los estudiantes.
- ❖ Todo lo que ocurre cada día en el colegio pasa por el filtro de las Direcciones intermedias (todos aquellos que se encuentran en el organigrama entre el director y los profesores como jefatura de departamento, director de nivel, coordinadores de curso, coordinadores académicos, etc.).
- ❖ Existe distanciamiento entre la Dirección y los profesores con la consiguiente pérdida de credibilidad de su papel y presencia como Líder Pedagógico.
- ❖ Los profesores perciben a la Dirección desde una óptica administrativa y las direcciones intermedias no necesariamente cuentan con las capacidades requeridas para suplir la ausencia de Liderazgo Pedagógico.
- ❖ Las direcciones intermedias, la mayoría de las veces, no transmiten la situación real por la que atraviesan las áreas a su cargo, por temor a perder su puesto.
- ❖ Se genera una situación doble y contradictoria, los profesores perciben que las cosas no marchan bien y se encuentran sorprendidos que la Dirección exprese que todo funciona correctamente.
- ❖ Esta contradicción trae la pérdida de capacidad de reacción, de cambio. Las I.E se adormecen, se convierten en “zombies” educativos, sin fuerza para crear e influir positivamente en los aprendizajes de los estudiantes.

### **Modelo abierto**

La comunicación se da entre la Dirección - las direcciones intermedias y también entre la Dirección, todos los profesores y los estudiantes.

#### **En este modelo abierto de comunicación:**

- ❖ El director sí tiene un conocimiento real de todo lo que sucede en la I.E, los agentes que transmiten la información son varios, lo que posibilita contrastar cualquier información.
- ❖ El director tiene ante sí la realidad de su I.E, nadie puede ocultarle nada ni presentarle medias verdades, el directivo puede decidir qué hacer con la información que sus colaboradores más cercanos le han brindado y sus profesores.
- ❖ La Dirección asume que la felicidad de los profesores es el motor de la enseñanza y que la comunicación es en gran parte responsable de esta felicidad.

- ❖ En este modelo la Dirección habla con sus profesores, los felicita, comparte con ellos su buen hacer en el aula, los apoya, los critica y ayuda a corregir sus conductas equivocadas o ineficaces.
- ❖ El director tiene una presencia activa en el terreno profesional, se esfuerza por alcanzar un espacio de diálogo crítico constructivo, donde las diferentes metodologías y filosofías educativas encuentren puntos de encuentro.
- ❖ El Directivo tiene presencia como Líder Pedagógico y humano, no se olvida jamás de sus recursos humanos, no permite que la burocracia sea capaz de robarle todo su tiempo. Sabe que es su responsabilidad que los profesores logren mayores estándares de calidad, compromiso y felicidad.

## **Ficha 2. Condiciones recomendadas para lograr un sistema comunicación abierto al interior de las escuelas**

La fuerza educativa que mantiene viva una Institución Educativa encuentra cada día su aliento en las personas que la conforman; y con las personas hay que hablar, hay que generar una relación cercana, sincera, y siempre presidida por el principio de colaboración. Los silencios no generan sino más silencios, mucho olvido y una eterna desconfianza.

Pasar de una estructura piramidal, de triángulo o cerrada a una estructura abierta, implica un cambio importante del rol del director: pasar de usar el control como prioridad básica, a empezar a preguntarse cómo crear las condiciones en su IE que permitan potenciar las capacidades de sus profesores y el aprendizaje en sus alumnos. Y entre estas condiciones destacamos aquellas que buscan lograr un sistema de comunicación abierto al interior de la escuela.

### **Estas condiciones son:**

#### **1. Ten en cuenta la Comunicación Interna y Externa de tu Institución Educativa**

El director debe velar por los procesos de comunicación en la I.E, estos procesos se pueden dividir en dos grandes bloques: comunicación externa y comunicación interna.

La comunicación interna se entiende por la que se da entre: Dirección – profesores, Profesores –profesores y Dirección- Personal Administrativo y de servicios. El director debe conseguir comunicarse eficazmente con todos los recursos humanos de la I. E,

ninguno debe sentir que ocupa un lugar secundario. Es importante que se reúna al menos una vez al año con cada una de las personas que conforma su institución con la finalidad de recoger necesidades y expectativas personales y del rol que cumplen en la IE.

La comunicación externa se entiende por la que se da entre: Profesores-alumnos y Profesores-padres de familia.

- ❖ La Dirección debe marcar las condiciones por las que debe darse la comunicación externa según la filosofía educativa de la I.E. ¿Qué transmitimos y cómo lo transmitimos? ¿Qué espacios planifico para escuchar a los padres de familia? ¿Qué garantía tengo de estar recibiendo una retroalimentación adecuada de los padres de familia?
- ❖ Es necesario que el directivo promueva que toda la plana docente busque tener con cada uno de sus alumnos una comunicación y relación cercana y al mismo tiempo respetuosa. Un respeto que permita que en el aula se den las condiciones necesarias para un adecuado aprendizaje y una cercanía que favorezca el que los alumnos busquen ayuda, consejo y experiencia en quienes dedican su vida profesional y personal precisamente a eso: a ayudar.

## **2. Evita el aislamiento**

Los docentes pueden sentirse aislados en lo que hacen, demasiado ocupados para buscar ayuda, y desconfiados para revelar sus temores. Este aislamiento y la falta de interacción con otros paralizan, de ahí la importancia que como directivos generemos espacios y ambientes adecuados para compartir con colegas sus inquietudes o para que los docentes expresen lo que les sucede en su vida cotidiana. Todos los seres humanos necesitamos que se comuniquen con nosotros y que jamás nos ignoren. Los profesores necesitan saber la opinión que el Director tiene sobre su trabajo, no pueden vivir en el desequilibrio de la incertidumbre.

## **3. Genera una comunicación Asertiva**

Para generar una comunicación asertiva en la escuela debemos seguir pautas claras y precisas que favorezcan nuestras relaciones, para ello se debe tener las siguientes premisas: Qué, Cómo, Cuándo y Dónde.

- ❖ **QUÉ:** Saber qué es lo que queremos decir o comunicar si vamos a felicitar, enseñar o criticar algún acto o conducta, desempeño entre otras.
- ❖ **CÓMO:** Debemos expresarnos **de forma clara y precisa**, señalando únicamente lo que queremos comunicar, evitando los malentendidos corrigiendo los errores de comprensión en el momento, evitando las redundancias.
- ❖ **CUÁNDO:** Será importante elegir **el momento adecuado para mantener la conversación**, sin interrupciones y tomando en cuenta nuestro estado emocional.
- ❖ **DÓNDE:** Es importante elegir **el lugar adecuado**, un lugar con ambiente tranquilo y en donde nos podamos comunicar mejor con la o las personas implicadas.

#### 4. Brinda retroinformación

Una forma significativa de nuestra comunicación en el medio escolar implica Dar y Recibir información sobre las diversas acciones que cada directivo y docente realiza. Un centro necesita vivir inmerso en su realidad, aprender de las crisis, estar despierto y que su Dirección este consciente de lo que ocurre y cómo ocurre, contando así con información amplia y contrastada fruto de una comunicación de confianza con sus profesores.

##### Da retroalimentación:

- ❖ Asegúrate de que tus intenciones al dar información sean claras y directas.
- ❖ Lo que digas y la forma como lo digas tiene que estar en concordancia, tu lenguaje corporal y las palabras que emplees deben ser concordantes.
- ❖ La sinceridad es la mejor postura, pon ejemplos concretos de lo que estás diciendo.
- ❖ Establece contacto visual, cuida tu tono de voz y tu lenguaje corporal.
- ❖ Evita cualquier expresión que pueda interpretarse como humillante.
- ❖ Establece una clara distinción entre lo que son los datos objetivos y tu opinión al respecto.
- ❖ Respeta la confidencialidad, evita comentar la información confiada.
- ❖ Brinda tiempo para que el docente hable y de su opinión, mantén una escucha activa.

- ❖ En la conversación ayuda a buscar soluciones e identifica posibles fuentes de ayuda y consejo.

### **Recibe retroinformación:**

- ❖ Permite que tus colegas te retroalimenten y te den su crítica constructiva.
- ❖ Acepta cumplidos, muéstrate humilde.
- ❖ Ten en cuenta la fuerza del lenguaje: ¿He reaccionado en exceso o muy poco a algo?
- ❖ Si estás totalmente en desacuerdo con algo que te dicen, tómate un momento para ordenar tus pensamientos antes de responder.

## **5. Reconoce siempre a las personas que trabajan en tu institución**

Date el tiempo de reconocer las buenas acciones de tus docentes y personal administrativo. Muchas veces las buenas ideas de los profesores se ven abortadas a mitad de camino por un deficiente proceso de comunicación. El gran costo de ello es que las grandes ilusiones de los profesores se van quedando en el camino decepcionadas por sentirse ignorados y poco o nada reconocidos en su trabajo, porque nadie verbal o no verbalmente (una palmada en la espalda) se ha comunicado con ellos, ha compartido un poco de ese tiempo “tan importante” de la Dirección.

## **6. Ten en cuenta los momentos profesionales e informales de cada Jornada Escolar**

La comunicación entre el Director y los profesores se deben dar en dos momentos fundamentales: los momentos profesionales y los momentos informales.

- ❖ Los momentos de comunicación profesional deben responder a una estrategia para la mejora de la calidad educativa de la I.E
- ❖ Los momentos informales surgen casualmente, tiene que ver con la dimensión no profesional. Estos momentos de comunicación se producen por ejemplo en la sala de profesores, celebrando un cumpleaños, a la salida, etc. Y refuerzan la posibilidad de una comunicación profesional sincera y eficaz. Son los momentos en que se genera la necesaria confianza entre la Dirección y los profesores. Por ejemplo:
  - ✓ Presta atención a tus colegas.
  - ✓ Llámalos por su nombre.

- ✓ Hazles sentir importantes.
- ✓ Dédicales un momento para preguntarles por algo íntimo o importante en su vida personal. Descubre aspectos relacionados a ellos (si tienen hijos, cuáles son sus aficiones, cuáles son sus anécdota etc.).
- ✓ Busca los aspectos comunes que comparten.

### 7. Vela por la comunicación respetuosa entre tus docentes.

Las diferencias entre los docentes deben ser una fuente de enriquecimiento y no un freno. No podrás lograr que todos los docentes sean amigos pero sí que se respeten y comprendan sus diferencias. Como directivo es tu responsabilidad generar espacios de comunicación satisfactoria para la plana docente, ello repercutirá en su progreso profesional. A través de un diálogo abierto se previenen las situaciones de comunicación encubierta y rumores inadecuados. De esta manera evitarás y mediarás en las situaciones que podrán deteriorar la convivencia respetuosa.

### Ficha 3. Condiciones a fortalecer para lograr un sistema de comunicación abierta al interior de mi IE

Es importante leer con detenimiento antes de desarrollar esta Ficha.

Marca con una **X** la o las condiciones que requieres fortalecer en tu desempeño como directivo.

N <sup>a</sup>	CONDICIONES	Marcar con X
1	Generar la comunicación interna en la IE (Dirección – profesores, Profesores –profesores y Dirección- Personal Administrativo y de servicios.	
	Promover y brindar las condiciones para que la comunicación externa en la IE sea óptima. (Profesores-alumnos y Profesores-padres de familia.)	
3	Evitar el aislamiento de los docentes; generar espacios y ambientes adecuados para que puedan expresar lo que les sucede en su vida día a día.	
3	Generar y promover una comunicación asertiva al interior de la IE.	
4	Brindar retroalimentación a los docentes sobre las diversas acciones que cada docente realiza.	
	Recibir retroalimentación de los docentes sin sentirme cuestionado u ofendido.	

5	Reconocer las buenas acciones de mis docentes y personal administrativo y comunicarlo.	
6	Emplear los momentos profesionales e informales para comunicarme eficazmente con mis docentes.	
7	Velar por la comunicación respetuosa entre mis docentes.	
	Promover relaciones de confianza entre los miembros de la I.E	

#### Ficha 4: texto para el cierre de la sesión

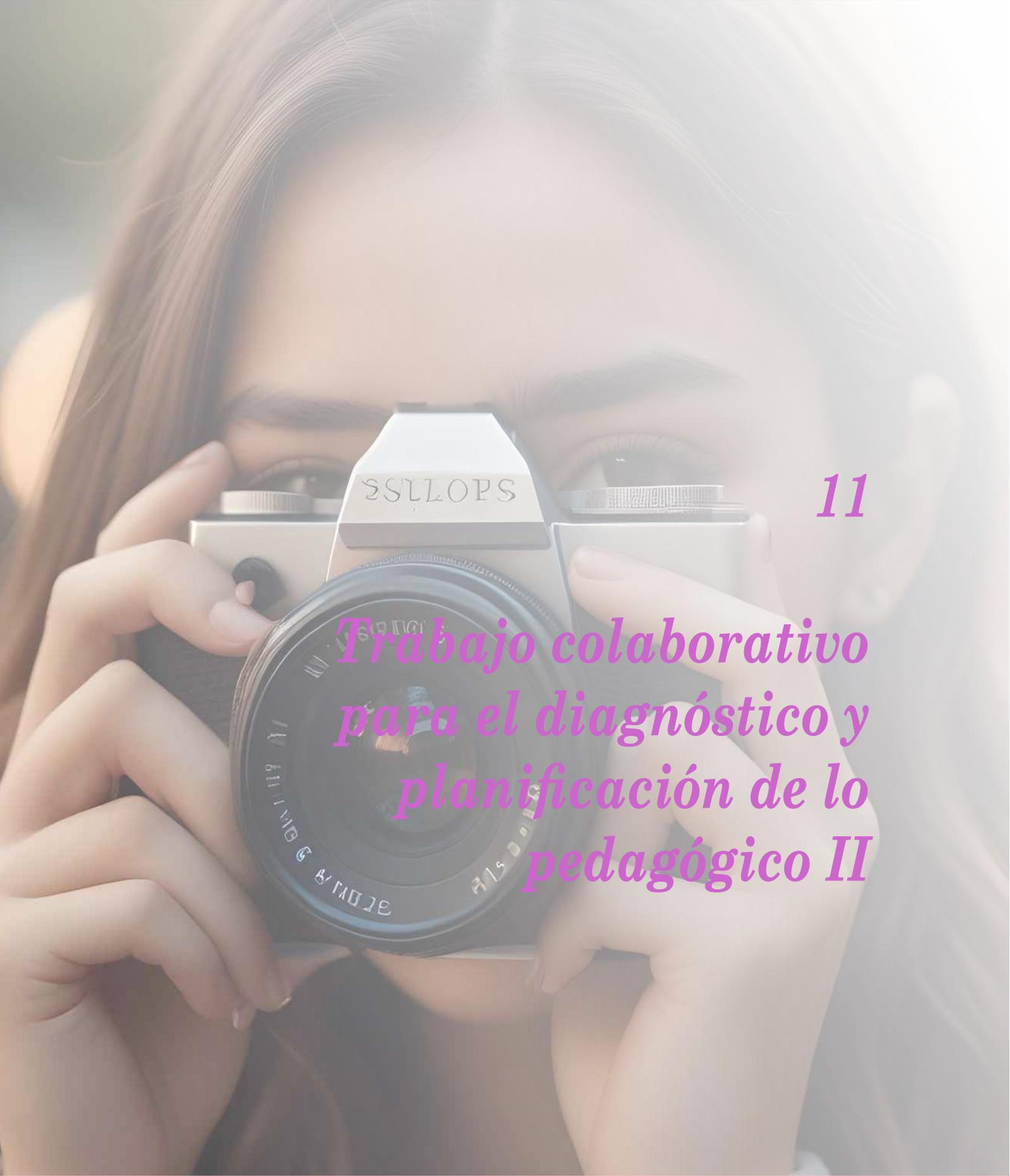
##### Celebración de la voz humana

“Tenían las manos atadas, o esposadas, y sin embargo los dedos danzaban, volaban, dibujaban palabras. Los presos estaban encapuchados; pero inclinándose alcanzaban a ver algo, alguito, por abajo. Aunque hablar estaba prohibido, ellos conversaban con las manos.

Pinio Ungerfeld me enseñó el alfabeto de los dedos, que en prisión aprendió sin profesor: -Algunos teníamos mala letra- me dijo-. Otros eran unos artistas de la caligrafía. La dictadura uruguaya quería que cada uno fuera nada más que uno, que cada uno fuera nadie: en cárceles y cuarteles, y en todo el país, la comunicación era delito.

Algunos presos pasaron más de diez años enterrados en solitarios calabozos del tamaño de un ataúd, sin escuchar más voces que el estrépito de las rejas o los pasos de las botas por los corredores. Fernández Huidobro y Mauricio Rosencof, condenados a esa soledad, se salvaron porque pudieron hablarse, con golpecitos, a través de la pared. Así se contaban sueños y recuerdos, amores y desamores; discutían, se abrazaban, se peleaban; compartían certezas y bellezas y también compartían dudas y culpas y preguntas de esas que no tienen respuesta.

Cuando es verdadera, cuando nace de la necesidad de decir, a la voz humana no hay quien la pare. Si le niegan la boca, ella habla por las manos, o por los ojos, o por los poros, o por donde sea. Porque todos, toditos, tenemos algo que decir a los demás, alguna cosa que merece ser por los demás celebrada o perdonada.



*11*

*Trabajo colaborativo  
para el diagnóstico y  
planificación de lo  
pedagógico II*



## Sesión de aprendizaje 11: Trabajo colaborativo para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico.

**Curso:** Planificación escolar: la toma de decisiones informadas.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### Capacidades

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

### Indicadores

- Identifica la importancia de la comunicación eficaz en su rol como líder pedagógico y practica estrategias para fortalecerla
- Identifica actitudes y habilidades que favorecen el trabajo colaborativo y plantea acciones para promoverlas en su comunidad educativa

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### CONTEXTUALIZACIÓN

(20 MINUTOS)

### Sensibilización y motivación

#### Introducción al tema

El facilitador comenta a los participantes que se va a dar inicio a la sesión de HI (sin mencionar el tema que se va a trabajar).

## **Actividad de sensibilización y de introducción al tema: Pintando entre cuatro**

Se propone formar grupos de cuatro participantes. Se les entrega una hoja de papel y tizas de colores.

Se presenta la pauta o indicación: “En silencio, sin comunicarse entre sí, cada participante empezando desde una esquina del papel, dibujará o pintará algo que surja de su inspiración”.

Tienen 10 minutos como máximo de tiempo para hacerlo. Se puede acompañar esta actividad con una melodía suave.

Al terminar, se invita a los participantes a comentar la experiencia, a partir de las siguientes preguntas, las cuales se plantean una por una, recogiendo las respuestas antes de seguir con la siguiente pregunta:

- ❖ ¿Qué hizo cada uno? (recoger respuestas)
- ❖ ¿Cómo lo hizo? (recoger respuestas)
- ❖ ¿Sintieron alguna necesidad o dificultad antes o durante el dibujo o pintado? (recoger las respuestas)
- ❖ ¿Vistas en conjunto las cuatro partes pintadas, que les parece el resultado que han producido? (recoger las respuestas)
- ❖ ¿Qué habría sido necesario para realizar esta pintura como un trabajo colaborativo?
- ❖ Recoger las respuestas que surjan.

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(50 MINUTOS)</b>
--

### **Experiencia, reflexión, construcción**

#### **Revisando y reflexionando la experiencia**

Quien facilita plantea en plenaria la siguiente pregunta:

Desde la experiencia vivida, al pintar la hoja entre cuatro y tomando en cuenta otras experiencias, qué podemos decir respecto a:

❖ ¿En qué consiste el trabajo colaborativo?

Recoger respuestas de los participantes.

Luego, con la participación de voluntarios, se leen las definiciones de la Ficha 1, ya sea que esté impresa o proyectándola.

**Ideas fuerza**

- ✓ El trabajo colaborativo es un proceso en el que cada participante aprende más de lo que aprendería por sí solo, como resultado de la interacción de los integrantes del equipo.
- ✓ En el trabajo colaborativo, es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo o tarea a realizar. La comunicación y la negociación son claves de este proceso.

**Lectura y reflexión de caso: el director Mariano y el PEI**

**Trabajo grupal**

Se forman grupos de cinco participantes y se les entrega una ficha.

En cada grupo se lee el caso. Luego dialogan a partir de las preguntas de la ficha, indicadas para el trabajo grupal, anotando las respuestas en una hoja de papel.

-¿Qué dificultades encontró el director al proponerse diseñar el PEI con la comunidad docente de su IE?

-¿Qué actividades y estrategias empleó el director para lograr un trabajo colaborativo con los docentes?

-¿Qué habilidades personales son importantes para el trabajo colaborativo?

-¿Qué beneficios puede aportar el trabajo colaborativo en la elaboración del PEI y en la planificación para la mejora de los aprendizajes en la IE?

**Plenaria**

-El facilitador invita a un grupo voluntario a presentar oralmente sus respuestas sobre la primera pregunta. Los otros grupos complementan y comentan lo presentado.

-Se procede de igual manera con las siguientes preguntas.

-Quien facilita complementa o refuerza las respuestas que recogen los aspectos centrales del caso.

### **IDEAS FUERZA**

#### **LAS HABILIDADES PERSONALES PARA EL TRABAJO COLABORATIVO**

- ✓ Comunicarse asertivamente
- ✓ Escuchar en forma activa con mente abierta
- ✓ Tener compromiso con el equipo
- ✓ Tomar decisiones con objetividad y disciplina
- ✓ Apoyar las ideas de otros miembros
- ✓ Ser realista y no temer involucrarse

#### **BENEFICIOS DEL TRABAJO COLABORATIVO**

- ✓ Reduce el exceso de trabajo
  - ✓ Facilita la innovación y el cambio.
  - ✓ Mejora la autoestima y las relaciones personales y sociales.
  - ✓ Promueve la formación y el desarrollo profesional de los profesores.
- Favorece el cambio social y de valores.

### **CIERRE**

(45 MINUTOS)

#### **Vinculación y cierre**

#### **Vinculando la reflexión del caso a la propia experiencia**

#### **Trabajo personal**

Quien facilita indica a los participantes que resuelvan de manera personal y por escrito, las siguientes preguntas de la Ficha 2

-¿En tu rol de directivo qué actividades y estrategias te han permitido lograr el trabajo colaborativo con los docentes de tu IE?

-¿Has aplicado alguna de esas estrategias en el diagnóstico y planificación para la mejora de los aprendizajes?

-¿Algunas estrategias o actividades no te han servido para lograr el trabajo colaborativo con los docentes en la planificación para la mejora de los aprendizajes? ¿Cuáles?

### **Trabajo grupal**

Al terminar el trabajo personal se invita a los participantes a compartir en sus grupos sus respuestas, reflexiones y consultas.

Anotan en una hoja de papel el consolidado de respuestas del grupo respecto a cada pregunta.

### **Plenaria**

-En plenaria, quien facilita invita a un grupo voluntario a exponer oralmente su consolidado de respuestas respecto a la primera pregunta.

-Los otros grupos y participantes complementan y comentan las respuestas del primer grupo.

-Se procede de igual manera con la siguiente pregunta.

-Quien facilita resalta las estrategias reconocidas como favorables para el trabajo colaborativo. Y revisa con la plenaria las posibles causas que explican por qué otras estrategias no funcionaron.

### **Actividad de extensión**

El facilitador recomienda que en algún momento después de la sesión, revisen de manera personal, la Ficha 3 para identificar las habilidades para el trabajo colaborativo que cada uno ya tiene, así como aquellas otras que les puede interesar fortalecer.

### **Cierre: Engranaje corporal**

Quien facilita pregunta si alguna vez han visto directamente o en la TV o cine, los mecanismos internos de los relojes antiguos, con sus muchas piecitas moviéndose coordinada y complementariamente.

Se señala que inspirados en esa imagen, los participantes van a dar forma con sus cuerpos a un engranaje corporal.

- Se realiza una demostración que incluye al facilitador y a 2 participantes.
- El facilitador crea una postura corporal y se mueve de forma repetida con esa postura, sin parar. Mientras el facilitador continúa con su postura en movimiento, un participante hace algo similar con una postura y movimiento que complemente a la del facilitador, pero sin tocarse. Luego se incorpora un tercer participante.
- Terminada la demostración, el facilitador señala que tanto él como los voluntarios que participaron volverán a realizar la práctica e invita a que cada uno de los participantes se vaya integrando prontamente hasta que todos estén participando.
- Además del movimiento, pueden agregar un sonido emitido por todos...por ejemplo: tic-tac...tic-tac...tic-tac
- Quien facilita evita que la práctica sea muy larga para evitar el cansancio que genera una postura física repetitiva.
- Al terminar la experiencia, el facilitador invita a formar un círculo entre todos los participantes y los invita a que cada uno elija y diga una palabra que exprese lo que se lleva de esta sesión
- El facilitador propone que cada participante se lleve en su memoria esta experiencia del engranaje corporal para recordar que el trabajo colaborativo en la escuela puede ser realizado con creatividad, participación, escucha, comunicación verbal y no verbal.
- Se culmina con un fuerte aplauso y/o un abrazo grupal.

## Marco conceptual

### Trabajo colaborativo para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico

#### Ficha 1: definiciones y beneficios del trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo

Guitert y Giménez (2007) definen el trabajo colaborativo como un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista, de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento. Por su parte, Gros (2000) define que es un proceso en el que las partes se comprometen a aprender algo juntas. Lo que debe ser aprendido sólo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo o tarea a realizar. La comunicación y la negociación son claves de este proceso. En definitiva el trabajo colaborativo hace referencia a un grupo de personas comparten sus ideales, pensamientos, etc., y además, en ese proceso se comprometen a aprender algo más dentro de la interacción entre los integrantes del grupo.

#### Beneficios del trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo brinda beneficios a la labor docente ya que:

- Reduce el exceso de trabajo.
- Facilita la innovación y el cambio.
- Mejora la autoestima y las relaciones personales y sociales.
- Promueve la formación y el desarrollo profesional de los profesores.
- Favorece el cambio social y de valores.

#### Ficha 2. Caso del director mariano y el PEI

El director Mariano nos cuenta cómo su institución educativa se organizó para diseñar el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Decidí organizar mi trabajo convocando por primera vez a toda la plana docente, tuvimos la etapa de discusión del proyecto educativo la cual fue intensa, por un lado había

expectativa y ganas por empezar a trabajar de manera diferente y a la vez mucha desconfianza de que no funcione. Teníamos mucha presión por parte de la UGEL y era indispensable organizarnos. A medida que fuimos definiendo las metas, comenzaron los desacuerdos entre la visión de lo que habíamos establecido y la forma cómo concretar esas ideas, de cómo llevarlas a la práctica. También empezaron las luchas de poder al interior del equipo. Me costó encontrar mi liderazgo y seguir adelante.

Decidí entonces establecer relaciones de confianza personales con cada uno de los profesores, y me propuse lograr que tomaran consciencia de su responsabilidad en la meta y comprendieran por qué se debía realizar bien el PEI; me reunía, conversaba, les preguntaba las dificultades que estaban encontrando, como creían que podrían resolverlo, favoreciendo su autoestima e independencia.

En el camino descubrimos que cada uno aportaba desde sus conocimientos y habilidades, fue entonces cuando comenzamos a complementarnos de acuerdo a las fortalezas de cada quien y comenzamos a ejecutar el plan estratégico compartiendo responsabilidades.

El esfuerzo valió la pena, la forma en que el PEI fue diseñado y puesto en práctica fue un éxito.

Caso adaptado. Flores Ramírez, A. 2014. Trabajo colaborativo y en equipo: Una estrategia para la dirección efectiva de personas.

## **Preguntas para la reflexión grupal y personal**

### **Trabajo en grupo**

- ¿Qué dificultades encontró el director al proponerse diseñar el PEI con la comunidad docente de su IE?
- ¿Qué actividades y estrategias empleó el director para lograr un trabajo colaborativo con los docentes?
- ¿Qué habilidades personales son importantes para el trabajo colaborativo?
- ¿Qué beneficios puede aportar el trabajo colaborativo en la elaboración del PEI y en la planificación para la mejora de los aprendizajes en la IE?

## Trabajo personal

- ¿En tu rol de directivo que actividades y estrategias te han permitido lograr el trabajo colaborativo con los docentes de tu IE?
- ¿Has aplicado alguna de esas estrategias en el diagnóstico y planificación para la mejora de los aprendizajes?
- ¿Algunas estrategias o actividades no te han servido para lograr el trabajo colaborativo con los docentes en la planificación para la mejora de los aprendizajes? ¿Cuáles?

## Actividad de extensión

### Ficha 3. Habilidades para el trabajo colaborativo

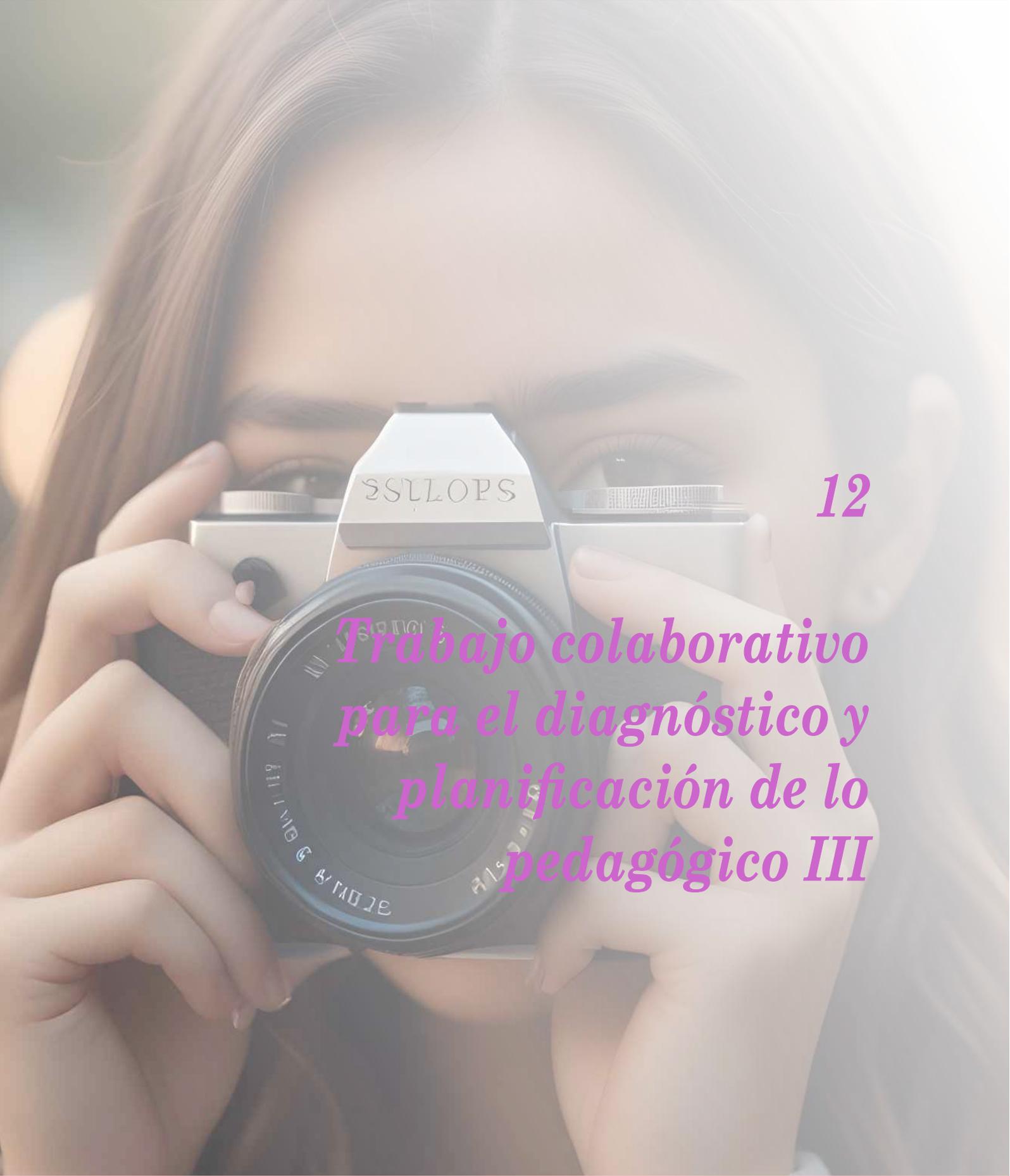
Te invitamos a revisar esta lista de habilidades que te permitirán verificarlas y plantearte tus propios retos de mejora, ya que las actitudes y las habilidades son un proceso de construcción y modificación constante a lo largo de nuestra vida, que se enriquecen con información y experiencia.

Nº	HABILIDADES QUE FAVORECEN EL TRABAJO COLABORATIVO	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Me es fácil escuchar a los demás con atención y respeto.				
2	Suelo dar críticas constructivas.				
3	Puedo recibir críticas constructivas sin sentirme amenazado/a.				
4	Suelo dar elogios y apoyo espontáneamente.				
5	Puedo recibir elogios sintiéndome cómodo/a.				
6	Puedo decir “no sé” con humildad.				
7	Reconozco sin sentirme amenazado/a que otros/as pueden saber más que yo				
8	Me doy la oportunidad de aprender de otros/as.				
9	Suelo dar y recibir confianza.				
10	Suelo pedir ayuda si lo necesito.				
11	Busco información y opiniones diferentes.				
12	Expreso positivamente mis sentimientos.				
13	Tengo tolerancia a la frustración.				
14	Expreso positivamente mis ideas.				
15	Suelo ponerme en el lugar de la otra persona.				
16	Acepto las diferentes posiciones de los demás.				
17	Suelo cumplir con mis responsabilidades dentro del grupo				

18	Me gusta trabajar con los demás.				
19	Aporto positivamente dentro del grupo.				
20	Soy flexible y me adapto a las nuevas situaciones.				

**Preguntas para la reflexión personal:**

- ¿Qué habilidades personales tienes que favorecen el trabajo colaborativo?
- ¿Qué habilidades personales que favorecen el trabajo colaborativo te gustaría desarrollar o fortalecer en ti?



12

*Trabajo colaborativo  
para el diagnóstico y  
planificación de lo  
pedagógico III*



## Sesión de aprendizaje 12: Trabajo colaborativo para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico

**Curso:** Planificación escolar: la toma de decisiones informadas.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

**Capacidades:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicadores**

- Identifica la importancia de la comunicación eficaz en su rol como líder pedagógico y practica estrategias para fortalecerla
- Identifica actitudes y habilidades que favorecen el trabajo colaborativo y plantea acciones para promoverlas en su comunidad educativa

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### CONTEXTUALIZACIÓN

(20 MINUTOS)

**Sensibilización y motivación**

**Actividad de sensibilización y de introducción al tema:**

El facilitador comenta a los participantes que se va a dar inicio a la sesión de HI (sin mencionar el tema que se va a trabajar).

Caminata con atención consciente:

### **Primer momento**

Invitar a los participantes a ponerse de pie y empezar a caminar libremente en la sala, en silencio, en lo posible sin hacer contacto visual con otros.

### **Segundo momento**

Quien facilita va presentando/leyendo las siguientes pautas, realizando las pausas respectivas entre una indicación y otra cuando se encuentran puntos suspensivos (con una duración aprox. De una respiración completa, o sea, tomar y soltar el aire), para dar tiempo a que cada participante observe y encuentre las respuestas en su cuerpo:

“Camina por el espacio libremente y observa interiormente, sin juzgarte... ¿cómo estás hoy?... ¿cómo te sientes... ¿cómo está tu respiración?... ¿está tranquila o está agitada?...

Ahora encuentra la velocidad que te permita observar interiormente cómo y qué hace tu cuerpo para caminar.... ¿qué partes intervienen...¿qué rol juega la cabeza?...¿qué rol juegan el cuello y la columna?...¿el pecho y la espalda intervienen?...¿qué rol juegan los brazos y las piernas?...¿y qué hacen las plantas de tus pies?...¿toda la planta del pie interviene de igual manera al caminar?...¿qué parte de tu pie toca primero el piso?...¿reconoces alguna parte de tu cuerpo donde parece iniciarse el movimiento?...¿qué partes siguen a continuación?... ¿tu cuerpo al caminar te ofrece algún mensaje acerca del trabajo colaborativo, del trabajo en equipo?...”

Ahora, como resultado de haber observado internamente cómo y qué hace tu cuerpo para caminar, nos detenemos para comentar lo que hemos apreciado.

### **Tercer momento**

En plenaria se invita a los participantes a compartir, con lluvia de ideas, las respuestas que les han surgido frente a la pregunta:

¿El cuerpo al caminar nos muestra o nos ofrece algún mensaje acerca del trabajo colaborativo?

Se acogen las diferentes respuestas, resaltando los comentarios referidos al trabajo colaborativo.

El facilitador recuerda las ideas fuerza sobre trabajo colaborativo, trabajadas en la anterior sesión:

- ✓ El trabajo colaborativo es un proceso en el que cada participante aprende más de lo que aprendería por sí solo, como resultado de la interacción de los integrantes del equipo.
- ✓ En el trabajo colaborativo, es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, qué procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo o tarea a realizar. La comunicación y la negociación son claves de este proceso.

**CONSTRUCCIÓN**  
**(35 MINUTOS)**

**Experiencia, reflexión, construcción**

**Presentación y reflexión de un caso**

-Se invita a los participantes a tomar asiento.

-En plenaria, se pregunta a los directores si han vivido en sus IE experiencias de trabajo colaborativo para la planificación escolar.

-Recoger respuestas

-Se invita a que un voluntario cuente una experiencia de trabajo colaborativo vivido en su IE (se recomienda exponer un caso referido al diagnóstico o planificación para la mejora de los aprendizajes)

-Si hiciera falta contar con un caso, puede utilizarse el Caso del Director Pedro, que se encuentra como actividad de extensión, al final de esta sesión.

**Reflexionando la experiencia en plenaria**

Después de presentado el caso, el facilitador presenta una a una las siguientes preguntas, recogiendo con lluvia de ideas y en plenaria, las respuestas respectivas antes de presentar la siguiente pregunta.

A partir del caso presentado:

- ❖ ¿Se evidencia la existencia de trabajo colaborativo en el caso presentado?
- ❖ ¿Qué hechos demuestran que existe o no trabajo colaborativo en el caso revisado?
- ❖ A partir del caso presentado y considerando también otras experiencias así como teniendo en cuenta las ideas fuerza recordadas al iniciar esta sesión:
- ❖ ¿Qué características muestra y presenta el trabajo colaborativo?

Recoger las respuestas.

### **Nombrando la experiencia**

-Después de recoger las respuestas, quien facilita presenta las Características del trabajo colaborativo, con apoyo de la Ficha 1:

#### **Ideas fuerza**

#### **Características del trabajo colaborativo**

- ❖ Relación de interdependencia entre los miembros del equipo.
- ❖ Motivación y deseo de alcanzar la meta propuesta.
- ❖ Relaciones igualitarias, respetuosas y recíprocas.
- ❖ Tareas de acuerdo a conocimientos, habilidades y posibilidades.
- ❖ Asumir responsabilidad individual y compartida.
- ❖ Manejar habilidades comunicacionales.

- En base a las características presentadas, en plenaria se revisa nuevamente el caso, identificando qué características confirman que existe o no existe trabajo colaborativo.

<p><b>CIERRE</b> (65 MINUTOS)</p>
---------------------------------------

**Vinculación y cierre**

**Vinculando las reflexiones a la propia experiencia**

**Primer momento: Trabajo Personal**

Se invita a los participantes a leer y responder de manera individual por escrito las 3 preguntas de la Ficha 1:

- ¿Cuáles de las características presentadas identificas en los equipos de tu IE?
- ¿Cuáles de las características crees que tendrían que desarrollarse o reforzarse en tu IE para promover o fortalecer el trabajo colaborativo en la planificación escolar?

¿Con qué actividades o estrategias podrías promover las características que requiere tu IE para desarrollar trabajo colaborativo en la planificación para la mejora de los aprendizajes?

**Segundo momento: Trabajo Grupal**

En grupos de 5, los participantes comparten y comentan sus respuestas.

Con las respuestas a la segunda y tercera pregunta: Escriben en papelote las características que quieren desarrollar o reforzar y las actividades o estrategias con las que se proponen lograrlo.

<b>Característica a desarrollar</b>	<b>Actividades o Estrategias para lograr la característica propuesta</b>

### **Tercer Momento: Plenaria**

Se invita a que un grupo voluntario comparta sus respuestas a la primera pregunta. Los demás grupos complementan las respuestas si tienen algo adicional que presentar.

Se mantiene el procedimiento con las siguientes preguntas.

Los papelotes se pegan en una pared a modo de mural, se revisan y el facilitador resalta las características que se proponen lograr los participantes para promover el trabajo colaborativo en la planificación de los aprendizajes.

Quien facilita vincula las respuestas con las ideas fuerza sobre las características del trabajo colaborativo y recuerda los beneficios de éste:

#### **Beneficios del trabajo colaborativo**

- ✓ Reduce el exceso de trabajo
- ✓ Facilita la innovación y el cambio.
- ✓ Mejora la autoestima y las relaciones personales y sociales.
- ✓ Promueve la formación y el desarrollo profesional de los profesores.
- ✓ Favorece el cambio social y de valores.

### **Actividad de extensión**

Quien facilita señala que para reforzar los aprendizajes trabajados en esta sesión, se incluye en las Ficha 2 un caso, el cual se recomienda leer y responder a las preguntas en un momento posterior a esta sesión.

### **Cierre**

#### **La orquesta**

- Se propone que cada participante elija un instrumento musical, que va a hacerlo sonar produciendo sonidos ya sea vocales, con sus manos, pies y simulando también corporalmente, el manejo del instrumento elegido.
- Quien facilita ofrece una pequeña muestra y luego invita a cada participante a hacer sonar su instrumento musical.

- Con todo el grupo eligen una melodía conocida por todos para que sea tocada por la orquesta.
- Se señala que un voluntario o el facilitador empezará a tocar la melodía, a la cual se irán agregando los demás instrumentos con sus propios sonidos.
- La orquesta toca, los músicos y sus instrumentos pueden estar sentados y/o de pie.
- Al terminar la representación, la facilitadora invita a todos a formar un círculo y señala que se van a realizar 2 ruedas de expresiones, para mencionar una palabra en cada una de las ruedas.

En la primera rueda, cada participante mencionará una palabra que exprese lo que se lleva de esta experiencia de la orquesta.

En la segunda rueda, cada participante mencionará otra palabra que exprese lo que se lleva de esta cuarta sesión.

Quien facilita da inicio a la frase: De la orquesta me llevo... (Luego, cada participante menciona solo una palabra que exprese lo que se lleva).

Luego de que todos han expresado su primera palabra, quien facilita inicia la segunda frase: De la sesión de hoy me llevo... (A continuación, cada participante menciona solo una palabra que exprese lo que se lleva de la sesión).

## Marco conceptual

### Importancia de la comunicación efectiva y trabajo colaborativo

Ramos (2015) lo define como aquella que se convierte en un componente sano de intercambio de ideas, donde las empresas deben pensar en tener este proceso como un recurso sustentable es decir considerarlo como aspecto inseparable del ser humano. Explica que para que se dé una comunicación efectiva existen elementos necesarios: el emisor, persona comprometida que ejerza bien el papel de ser portador de información capaz de darla con responsabilidad, un mensaje que sea claro, sin distorsión para no crear un mal entendido, un receptor que aplique una escucha activa, comprenda el mensaje y sea capaz de hacer buen uso de este.

Para Maldonado (2007) El trabajo colaborativo constituye un modelo de aprendizaje interactivo, que invita a los estudiantes a construir juntos, para lo cual demanda conjugar esfuerzos, talentos y competencias mediante una serie de transacciones que les permitan lograr las metas establecidas consensuada mente. De esta manera, Hsu (2002) menciona que la finalidad del aprendizaje colaborativo es inducir a los participantes a la construcción de conocimiento mediante la exploración, la discusión, la negociación y el debate. En ese sentido, el rol del docente es de guía y facilitador del proceso de comunicación y exploración de conocimiento. El rol del profesor como informante está limitado a la presentación de un tema, pero su opinión no es final, sino que sirve de introducción, pero debe ser discutida, editada y modificada o aprobada por la interacción del grupo y el dialogo constante entre los miembros del grupo y el docente. En tal sentido, Leidner y Jarvenpaa (2000) señalan que el aprendizaje colaborativo, además de ayudar a desarrollar el pensamiento crítico en los estudiantes, también contribuye a mejorar las relaciones interpersonales, pues implica que cada uno de los miembros aprenda a escuchar, discernir y comunicar sus ideas u opiniones a los otros con un enfoque positivo y constructivista. Cabe recalcar, que el trabajo colaborativo une pensamientos, nuevos aprendizajes, existiendo un sano intercambio de palabras y critica que lleva a la mejora y no a la destrucción del trabajo. Gracias a la unión de todo un conjunto de ideas, creatividades, etc. Se logra un mejor trabajo.

### Ficha 1: Características del trabajo colaborativo

Tener fuerte relación de interdependencia entre los miembros del equipo.

Contar con motivación y deseo de alcanzar la meta propuesta.

Establecer relaciones igualitarias, respetuosas y recíprocas.

Asignar tareas a cada uno de los miembros de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y posibilidades.

Asumir responsabilidad individual y compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.

Manejar habilidades comunicacionales.

### Reflexionando sobre la propia experiencia

<p>¿Cuáles de estas características identificas en los equipos de trabajo de tu IE?</p>	<p>¿Cuáles de las características anotadas en los carteles de arriba, tendrían que desarrollarse o reforzarse en tu IE para promover o fortalecer el trabajo colaborativo en la planificación de lo pedagógico para la mejora de los aprendizajes?</p>	<p>¿Con qué actividades o estrategias podrías promover las características que requiere tu IE?</p>
---	--	--

## Actividad de extensión

### Ficha 2: El caso del director Pedro

Pedro, director de una Institución Educativa primaria, ha observado que cada docente, en su desempeño pedagógico individual, tiene una fortaleza pedagógica.

Al director le interesa que sus docentes no solo trabajen eficientemente de manera individual, sino que conformen un equipo de trabajo de buen rendimiento académico, donde unos a otros puedan fortalecerse y complementarse.

Por ello convoca a reunión a sus profesores para crear dicho equipo de trabajo, pero la respuesta de ellos no fue la esperada, no lograron ponerse de acuerdo, se generó un clima de tensión, la mayoría no quería asumir tiempo extra de reuniones y responsabilidades.

Así mismo, la existencia de diferentes grupos al interior de la institución educativa, que se niegan a colaborar con los otros dificultaba más el trabajo.

Pedro decide mantener su decisión de formar el equipo de trabajo de rendimiento académico, designándoles responsabilidades por sorteo, sin tener en cuenta las habilidades de los docentes y el malestar existente entre ellos. La iniciativa fue un fracaso.

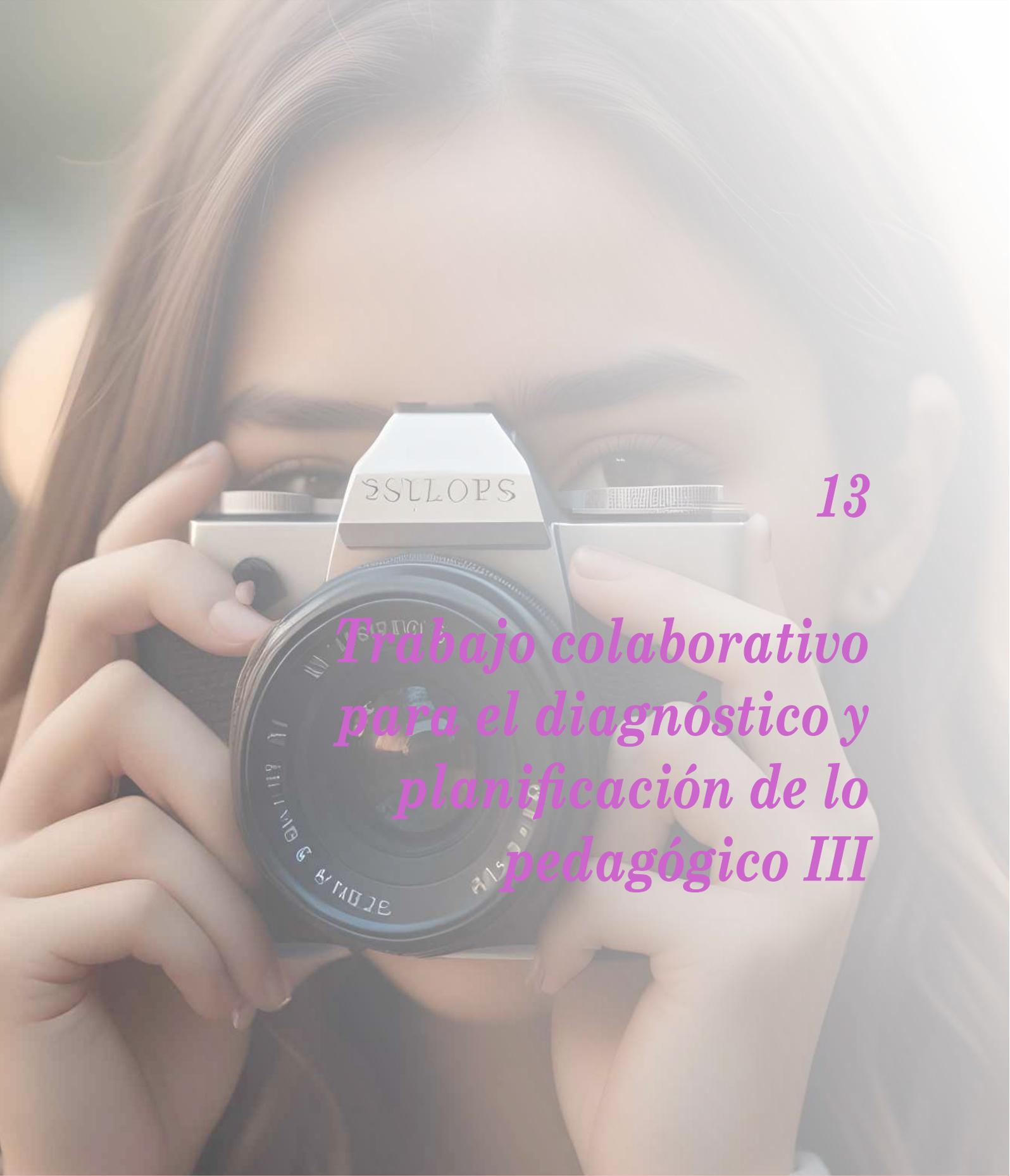
Al evaluar qué pasó con el equipo de trabajo de rendimiento académico, Pedro empieza a recriminar a los coordinadores y profesores, les expresa que no saben trabajar en equipo y que les falta interés por seguir creciendo y mejorando los aprendizajes de los niños a su cargo. Algunos le reclamaron airadamente su actitud y comentarios, una docente que se sintió ofendida se puso a llorar y muchos de ellos optaron por retirarse.

Luego de este episodio, Pedro se quedó pensativo queriendo saber cómo superar los problemas y qué hacer para promover el trabajo colaborativo en su IE.

### Preguntas para la reflexión

A partir de la ficha 1 en la cual se señalan las características del trabajo colaborativo: ¿Qué características identificas que existen en el caso presentado y qué características faltan ser desarrolladas para favorecer el trabajo colaborativo en la IE del director Pedro?

¿Que podría hacer el director Pedro para promover el desarrollo de la características del trabajo colaborativo en su IE?



*13*

*Trabajo colaborativo  
para el diagnóstico y  
planificación de lo  
pedagógico III*



## Sesión de aprendizaje 13: Trabajo colaborativo para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico

**Curso:** Planificación escolar: la toma de decisiones informadas.

**Competencia:** Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

**Capacidades:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa, que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

**Indicadores:**

- Identifica la importancia de la comunicación eficaz en su rol como líder pedagógico y practica estrategias para fortalecerla
- Identifica actitudes y habilidades que favorecen el trabajo colaborativo y plantea acciones para promoverlas en su comunidad educativa

### ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### CONTEXTUALIZACIÓN

(15 MINUTOS)

#### Actividades preliminares

Preparación del espacio para sesiones HI

El espacio debe ser preparado oportunamente para el inicio de la sesión, colocando las carpetas en el borde del salón, dejando libre el espacio central.

## **Sensibilización y motivación**

Actividad de sensibilización y de Introducción al tema.

El facilitador comenta a los participantes que se va a dar inicio a la sesión de HI. (Sin mencionar el tema que se va a trabajar).

En plenaria y con lluvia de ideas se recogen respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué sucede cuando al inicio del trabajo colaborativo o durante el desarrollo de este, se expresan opiniones diferentes y hasta opuestas o negativas entre los participantes? (recoger respuestas antes de presentar la siguiente pregunta)

¿El trabajo colaborativo puede realizarse en condiciones en las que surgen las diferencias, la oposición, la negatividad? (recoger respuestas)

En la experiencia de ustedes como directores,

¿Qué estrategias o alternativas han utilizado para afrontar y manejar las diferencias, la crítica y hasta la negatividad que surge entre quienes están realizando un trabajo colaborativo?

El facilitador acoge las respuestas de los participantes, resaltando las estrategias diversas que los participantes plantean.

<b>CONSTRUCCIÓN</b> <b>(50 MINUTOS)</b>
--

## **Experiencia, reflexión, construcción**

### **Práctica de escucha y expresión de voces, miradas y perspectivas diferentes**

#### **Primer momento: presentación de las 6 voces**

- ❖ El facilitador señala que en esta sesión se va a poner en práctica un ejercicio que es una adaptación de la técnica de Edward De Bono llamada Seis sombreros para pensar.

- ❖ Se entrega la Ficha 1 y el facilitador la lee en voz alta, expresando de manera exagerada la entonación, postura corporal y gestos correspondientes a cada color o forma de ver la realidad que presenta la frase que está leyendo.
- ❖ Al terminar la lectura, el facilitador en plenaria presenta una por una las siguientes preguntas y recoge las respuestas con lluvia de ideas:
- ❖ ¿Cuál puede ser el propósito de escuchar y expresar diferentes maneras de ver un tema o situación? (recoger respuestas antes de plantear la siguiente pregunta)
- ❖ ¿Qué puede aportar al trabajo colaborativo la práctica de este ejercicio? (recoger respuestas)

**El facilitador, luego de recoger las respuestas de los participantes, menciona que:**

- Esta técnica permite revisar un tema o situación desde una variedad de ángulos ejercitando diferentes formas de ver diversos temas y situaciones.
- Ayuda a que las personas y grupos con diferentes puntos de vista revisen un problema, identifiquen soluciones y se enriquezca el proceso de toma de decisiones de los grupos, tomando en cuenta todas las voces.
- Frente a un tema o problema, el método propone expresar una opinión que corresponde a cada voz y forma de ver.
- Cada color simboliza una forma diferente de observar la realidad.
- El color morado, que representa la voz crítica, siempre encierra una alerta y riesgo a tomar en cuenta. En la ficha por ejemplo, la voz de color morado dice, que los docentes no tienen tiempo ni ganas para el trabajo colaborativo.
- Tomar en cuenta esta voz, implica considerar cómo generar tiempo y cómo promover motivación para que participen los docentes.
- Se recomienda seguir el orden de presentación de los colores.

Nota: el facilitador señala que cuando ya se conoce esta técnica, se puede aplicar en reuniones, con tarjetas de colores o con los nombres de los colores escritos en una tarjeta, indicando la voz y manera de ver que le corresponde.

**Segundo momento: práctica grupal de las 6 voces**

- ❖ El facilitador señala que se va a realizar una práctica grupal usando la ficha 1 y presenta las indicaciones que guiarán el ejercicio.

- ❖ La práctica consiste en que cada integrante del grupo leerá una voz diferente de la ficha y luego elegirá al participante que leerá la siguiente voz, siguiendo el orden presentado en la ficha.
- ❖ Cada participante leerá la frase que le ha tocado, con una entonación exagerada, acompañada de gestos, movimiento y expresión corporal correspondiente y también puede añadir otras frases similares y complementarias sobre el tema pero siempre del color que le ha tocado.
- ❖ Se forman grupos de 6 participantes.
- ❖ El primer participante lee la voz blanca y al terminar elige al participante que leerá la voz verde y así hasta terminar la lectura del total de voces, siguiendo el orden de voces que figura en la ficha.

### **Tercer momento: reflexión personal interna**

Los participantes se mantienen en sus grupos y quien facilita propone a las y los participantes reflexionar de manera individual e interna con las siguientes preguntas de la Ficha 2:

- ❖ ¿Qué voces te resultan más fáciles y cómodas de expresar?
- ❖ ¿Qué voces te resultan menos cómodas o incómodas de expresar?
- ❖ ¿Qué voces o maneras de ver sueles utilizar más?
- ❖ ¿Qué voces o maneras de ver te gustaría aprender a escuchar más en tu IE?
- ❖ ¿Qué voces o maneras de ver te gustaría desarrollar y practicar más como directivo en tu IE?

<p><b>CIERRE</b> (55 MINUTOS)</p>
---------------------------------------

### **Vinculación y cierre**

#### **Vinculando las reflexiones a la propia experiencia**

#### **Reflexión individual escrita**

Se invita a los participantes a responder por escrito las siguientes preguntas referidas a la IE:

- ❖ ¿En tu IE qué voces y maneras de ver son predominantes?
- ❖ ¿Hay maneras de ver o perspectivas, que tu IE requiere practicar o fortalecer para enriquecer la toma de decisiones y el trabajo colaborativo para la mejora de los aprendizajes?
- ❖ ¿Qué estrategias podrías promover en tu IE para fortalecer las voces y maneras de ver que son débiles en tu IE?

### Trabajo grupal

En cada grupo se revisan y comentan las respuestas dadas por cada participante frente a las preguntas sobre la IE. Cada grupo elabora un cuadro con las respuestas de las preguntas 2 y 3:

Voces y perspectivas a fortalecer en la IE	Estrategias para fortalecer las voces y perspectivas en la IE
	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dar a conocer la técnica de las 6 voces y formas de ver</li> <li>-Realizar actividades que ejerciten las voces y perspectivas que se quieren fortalecer: Mural de la voz.../ El día o la semana de la voz.../Proyectos educativos de identificación de voces de los noticieros radiales o de TV /Dramatizaciones con las voces requeridas.../Concurso de redacción o de historietas sobre la voz del color...</li> </ul>

### Plenaria

- En plenaria, se invita a que un grupo voluntario comparta sus respuestas a la primera pregunta. Los demás grupos complementan las respuestas si tienen algo adicional que presentar.
- Cada grupo pega sus cuadros, a modo de mural, en una pared y el facilitador resalta los aspectos comunes y diferentes en la identificación de voces y perspectivas a fortalecer en las IE, así como resalta las estrategias para promoverlas.

**Ideas fuerza:**

En la comunidad escolar todas las voces suman para mirar la realidad de manera integral y para realizar el trabajo colaborativo para la mejora de los aprendizajes.

Las diferentes voces o maneras de ver o perspectivas son como músculos que se pueden desarrollar o fortalecer si se ejercitan conscientemente.

**Cierre**

Quien facilita propone a los participantes formar un círculo y luego invita a cada participante a expresar 3 palabras que transmitan lo que se llevan de esta sesión.

El círculo entrelaza los brazos y se despiden.

## Marco conceptual

### Trabajo colaborativo para el diagnóstico y planificación de lo pedagógico

#### Ficha 1: voces, miradas y perspectivas diferentes

1. BLANCO: Voz de la neutralidad, la objetividad, señala los hechos y cifras

Los estudios señalan que el trabajo colaborativo aporta beneficios al trabajo docente:

Reduce el exceso de trabajo

Facilita la innovación y el cambio

Mejora la autoestima y las relaciones personales y sociales

Promueve la formación y el desarrollo profesional de los profesores

Favorece el cambio social y de valores

2. VERDE: Voz de la creatividad, la inventiva, las nuevas ideas

¡Inspirados por las sesiones de comunicación eficaz, algunos directivos reportaron que en su IE practicaron con la comunidad docente, la representación corporal del triángulo y el cuadrado, decidiéndose por implementar el cuadrado debido a que favorece la participación, la comunicación y el trabajo colaborativo en la comunidad educativa!

3. ROJO: Voz de las emociones, las sensaciones y sentimientos.

Cuando todos los actores de nuestra comunidad educativa nos involucramos en el diagnóstico y planificación pedagógica, damos pasos hacia nuestro sueño de mejorar la Educación de nuestro país.

Qué tristeza me da cuando los intereses personales y políticos impiden realizar una planificación pedagógica participativa que permita brindar una educación de calidad para todos los niños y niñas de nuestro país

4. MORADO: Voz de la crítica, señala riesgos y posibles errores

Los docentes y los directivos no tienen tiempo ni ganas para realizar trabajo colaborativo en la planificación pedagógica. ESO NO VA A FUNCIONAR.

5. AMARILLO: Voz positiva y optimista, constructiva, indaga, explora, propone

Muchos docentes estamos interesados en participar y apoyar a nuestros directivos para realizar el cambio y mejorar los aprendizajes. El involucramiento y puesta en práctica de pequeñas acciones son avances en el camino de la mejora, superando la desesperanza que nos tenía pasmados.

6. AZUL: Voz del control, la organización de secuencias, la planificación

Según Vivian Robinson, los directores como líderes pedagógicos deben hacerse cargo de 5 dimensiones que suponen acciones en relación a: establecer metas y expectativas claras, impulsar la capacitación docente, buen uso de recursos, velar por los aprendizajes de los estudiantes, evaluación de la enseñanza, asegurar un ambiente adecuado.

Todo esto el director no lo puede hacer solo. Necesita convocar la participación de la comunidad educativa y con ellos realizar un trabajo colaborativo.

## Ficha 2: preguntas para reflexionar

### Preguntas para la Reflexión personal interna

¿Qué voces te resultan más fáciles y cómodas de expresar?

¿Qué voces te resultan menos cómodas o incómodas de expresar?

¿Qué voces o maneras de ver sueles utilizar más?

¿Qué voces o maneras de ver te gustaría aprender a escuchar más en tu IE?

¿Qué voces o maneras de ver te gustaría desarrollar y practicar más como directivo en tu IE?

### Reflexión personal y respuestas por escrito

¿En tu IE qué voces y maneras de ver son predominantes?

¿Cuáles voces tu IE requiere practicar o fortalecer para enriquecer la toma de decisiones y el trabajo colaborativo para la mejora de los aprendizajes?

¿Qué estrategias podrías promover en tu IE para fortalecer las voces y maneras de ver que son débiles en tu IE?

### Reflexión y trabajo grupal

Voces y perspectivas a fortalecer en la IE	Estrategias para fortalecer las voces y perspectivas en la IE



14

*Reconocimiento y  
manejo de emociones*



## Sesión de aprendizaje 14: Reconocimiento y manejo de emociones.

**Curso:** Participación y clima institucional para la organización escolar efectiva.

### **Competencia:**

Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### **Capacidades**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa, en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

### **Indicadores**

- Practica estrategias para favorecer el manejo de emociones.
- Maneja criterios para prevenir el agotamiento profesional en el ámbito de la escuela.

## **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

### **ACTIVIDADES PRELIMINARES** (ANTES DE LA SESIÓN)

### **Preparación del espacio para sesiones de HI**

- El ambiente en que se desarrolle cada sesión debe ser lo suficientemente amplio para colocar las carpetas o sillas de los participantes en forma de U y para realizar diversas actividades grupales.

- El ambiente debe contar también con cortinas o elementos que permitan oscurecer el espacio de trabajo para la proyección de los materiales audio-visuales que se hayan diseñado y previsto mostrar.
- La sala debe contar con una laptop, un proyector multimedia, parlantes para laptop, un eran, una pizarra acrílica, y una mesa para colocar el material de trabajo.
- Verificar que todos los equipos funcionen adecuadamente y las cortinas funcionen adecuadamente.
- Averiguar el teléfono de la persona encargada del soporte técnico de la sede para poder ubicarlo ante cualquier emergencia que se presente.
- Tener en cuenta la temperatura y la sensación de calor en la sala para determinar si se requieren ventiladores.

### ACTIVIDADES INICIALES

(15 MINUTOS)

#### **Bienvenida, saludo:**

- Se pone algunas canciones alegres para ambientar el espacio de bienvenida a los y las participantes.
- El facilitador les da la bienvenida y saluda a los y las participantes.
- Les pide formar un círculo y expresar en una palabra su sentir:
  - ❖ ¿Cómo me siento hoy para participar y convivir en esta sesión?

#### **Presentación del módulo 3:**

- Y les presenta el Módulo 3: el eje temático, el propósito, los indicadores, y los contenidos de las 5 sesiones del Módulo.
- El facilitador establece con los participantes los acuerdos de convivencia:
  - Uso de celulares.
  - Cumplimiento de los tiempos en el desarrollo de las actividades.
  - Pedir la palabra antes de hablar.
  - Respeto del espacio del otro.

## **SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN**

(10 MINUTOS )

### **Video y trabajo individual:**

- ❖ Los participantes colocan sus sillas o carpetas en forma de “U”.
- ❖ Se entrega a cada participante una Ficha, en la que se dan algunas indicaciones respecto del video.

### **Leen la ficha**

- ❖ El facilitador muestra a los participantes el video que cuenta la experiencia de un entrenador de baloncesto en una escuela secundaria de los Estados Unidos.
- ❖ El video, de 6’45” de duración, es un extracto de la película “**Coach Carter**” protagonizada por Samuel L. Jackson.
- ❖ El archivo del video se proporciona junto con los demás materiales de trabajo.  
De
- ❖ Luego de ver el video se da 2 minutos adicionales para que los y las participantes terminen de hacer sus anotaciones en la Ficha N° 1.

## **EXPERIENCIA, REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN**

(30 MINUTOS )

### **Trabajo grupal**

- ❖ Se pide a los participantes que conformen grupos de 4 personas.
- ❖ Se les pide a los participantes responder a las siguientes preguntas, hacer las preguntas una por vez:

#### **Sobre el nuevo entrenador:**

- ❖ ¿Cómo se sintió el entrenador y qué acciones le ves realizar a partir de esto?

#### **Sobre Timo Cruz:**

- ❖ ¿Qué emociones observamos en el estudiante y qué acciones le ves realizar a partir de éstas?

#### **Sobre todos los personajes (entrenados + grupo de estudiantes):**

- ❖ ¿Cómo influyó en el ambiente todo lo que hizo el entrenador?

- ❖ ¿Cómo influyó en el ambiente, todo lo que hizo en el grupo de estudiantes (incluido Timo Cruz)?

### **Reflexión y reconstrucción inversa**

#### **Recomendaciones para el facilitador:**

- ❖ Se recomienda al facilitador que antes de la sesión lea la lectura: “La Estructura de Coherencia” (Adaptación) y hacer referencia de su contenido en el momento de la reflexión y de la reconstrucción inversa.

#### **Reflexión y Reconstrucción Inversa:**

- ❖ Se les pide a los participantes que se acomoden en “U” para desarrollar el plenario.
- ❖ Se pide que un representante de cada grupo comparta las principales ideas derivadas de las respuestas que compartieron.
- ❖ El facilitador anota en la pizarra las ideas que recoge de los representantes de los grupos.
- ❖ Luego, el facilitador relaciona las ideas anotadas y procede a realizar la reconstrucción inversa del proceso:
  1. Los resultados que obtiene una persona (le gusten estos o no) son consecuencia de las acciones que realiza.
  2. Las acciones que realiza una persona y la manera en que las hace tienen su origen en sus emociones.
  3. Las emociones aparecen como consecuencia de las interpretaciones que hace la persona de sí misma, de los demás y de la situación en la que se encuentra.
  4. Una persona genera sus interpretaciones a partir de las percepciones que tiene.
- ❖ El facilitador puede apoyarse en el siguiente gráfico:



### Recordar:

- ❖ Recordar que el proceso que se acaba de describir refleja el modo de ser o la estructura de coherencia de la persona de quien se hace referencia, en una situación determinada.

### Ideas Fuerza:

- ❖ Las emociones son el motor de toda acción, siempre están allí con nosotros.
- ❖ Las emociones no son ni buenas ni malas, las emociones aparecen. La diferencia está en aquello que hagamos a partir de ellas, es decir, cómo decidimos actuar cuando estas aparecen.

Cuando hablamos de inteligencia emocional, nos referimos a la capacidad de manejar las emociones (no es controlar o reprimir las emociones).

### Estructura de coherencia



- ❖ Se hace referencia al video. Se relacionan las conductas observadas con los modos de ser o estructuras de coherencia de los protagonistas del mismo.
- ❖ Se explica las dimensiones que componen la estructura de coherencia: Lenguaje, emociones y corporalidad.
- ❖ Se explica que el modo de ser de una persona o estructura de coherencia se puede cambiar si se interviene en ella.

### Recordar:

- ❖ La Estructura de Coherencia de una persona, es el **modo de ser** que tiene ésta en una circunstancia determinada.

- ❖ En toda acción, una persona está acompañada de su estructura de coherencia. Siempre la acompañan su lenguaje (pensamientos), sus emociones y su corporalidad.
- ❖ La estructura de coherencia se puede cambiar generando algún cambio en por lo menos alguna de sus dimensiones. El cambio en una de las dimensiones genera cambios en las otras dos.
- ❖ Al cambiar la estructura de coherencia, se cambia el modo de ser de una persona.
- ❖ Todo cambio implica un aprendizaje en algunas de las dimensiones de la Estructura.

Las intervenciones en la estructura de coherencia se pueden realizar desde el coaching ontológico.

### VINCULACIÓN Y CIERRE

(20 MINUTOS )

#### **Ejercicio individual identificación de emociones y comportamientos**

- Se entrega a los participantes una ficha.
- Se pide a los participantes que identifiquen las emociones más recurrentes en ellos durante su estancia en la institución educativa a la que pertenecen.
- Luego se les pide que anoten las circunstancias y/o con qué persona(s) en particular les aparece esas emociones.
- Seguidamente, se les pregunta si lo que hacen a partir de sus emociones favorece o no al clima laboral y al logro del liderazgo pedagógico.

Finalmente, se les pide que piensen en acciones concretas que le ayudarían a emocionar de manera equilibrada y por lo tanto a desarrollar conductas más favorables para el clima laboral y el liderazgo pedagógico.

#### **Cierre:**

- Se pide a los participantes que se pongan de pie y formen un círculo.
- Retoman el propósito de la sesión.
- Cada uno expresa sus aprendizajes que les ha dejado el taller. Especialmente, en referencia al reconocimiento y manejo de emociones en la participación y en la generación del clima de la escuela para que su organización sea efectiva.

- Se escriben en una tarjeta y se reservan para ser utilizadas en la sesión.
- Todos se dan un abrazo solidario.

## Marco conceptual

Señala que reconocer las emociones es poder integrar lo que sentimos dentro de nuestro pensamiento y considerar su complejidad. Las emociones y los pensamientos se encuentran entrelazados, si sabemos utilizarlas en beneficio del pensamiento, ayudan a razonar y tomar mejores decisiones. Tras su reconocimiento, empezamos a descubrir que dominar nuestras emociones y hacerlas participes de nuestros pensamientos favorece una adaptación adecuada a nuestro entorno.

Gracias a la conexión entre las emociones y nuestra forma de pensar logramos focalizar la atención en los problemas realmente importantes. Facilita recordar eventos emotivos, formarnos juicios sobre cómo nos sentimos y, en función de nuestros sentimientos, respondemos de manera diferente ante un mismo problema. Consiste en moderar o manejar la emoción experimentada frente a situaciones intensas, ya sean positivas o negativas.

Se ha considerado como la capacidad para evitar o responder de forma efectiva a reacciones emocionales descontroladas en momentos cuando experimentamos emociones. La regulación va más allá, consiste en percibir, sentir y experimentar nuestro estado afectivo, sin ser abrumado o guiado por la emoción y los pensamientos que se generan.

Al manejar nuestras emociones de forma efectiva elegimos bien los pensamientos a los que se le prestará atención para no dejarse llevar por un primer impulso e, incluso, aprender a generar pensamientos alternativos adaptativos para poder controlar posibles alteraciones emocionales. De igual manera, una regulación efectiva se expresa con la capacidad para tolerar la frustración o estrés y sentirse tranquilo y relajado antes metas y manejar también nuestra automotivación

A continuación te entregaremos una hoja donde explorarás y expresarás tus emociones

Así la regulación emocional consiste en dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz.

### ¿Cómo reconocer nuestras emociones?

- ❖ Tómate tu tiempo para salirte de la situación que te mantiene alterado para calmarte y no actuar por impulso.

- ❖ Retírate de las personas con las que estás molesto, decepcionado, triste, etc., hasta que tu frustración disminuya un poco, de esta forma evitas conflictos innecesarios. (haz respiraciones, báñate, concentra tu atención en otra cosa, quítate los zapatos y toca el piso, lee)
- ❖ No te preguntes ¿Por qué? Sino ¿Para qué?
- ❖ Cuando te hayas relajado, expresa tus emociones de forma asertiva.
- ❖ Haz ejercicio.
- ❖ Antes de decir algo, piénsalo las veces que consideres necesarias. Cuando estás bajo una emoción puedes decir cosas por el impulso del momento
- ❖ En lugar de enfocarte en el problema, piensa en las soluciones que le puedes dar.
- ❖ Usa el humor para relajar las tensiones, pero evita el sarcasmo que en muchas ocasiones puede resultar hiriente y causar más conflictos.
- ❖ Practica técnicas de relajación y meditación.
- ❖ Acude a un profesional de la salud mental.

Greenberg, L. (2000).

## Sesión de aprendizaje 15: Tipos de emociones

**Curso:** participación y clima institucional para la organización escolar efectiva.

### Competencia:

Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### Capacidades:

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa, en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

### Indicadores:

- Practica estrategias para favorecer el manejo de emociones.
- Maneja criterios para prevenir el agotamiento profesional en el ámbito de la escuela.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

( 20 MINUTOS)

#### Acogida y bienvenida

Luego de darles la bienvenida, se les invita a realizar la primera actividad.

#### Ejercicio psico-corporal: “Mi cuerpo expresa mis emociones”

Propósito: Retomar los aprendizajes de la primera sesión recordando que el cuerpo aloja las emociones y desde allí se muestran a los demás.

Ejercicio: Se les da las siguientes indicaciones de manera pausada para facilitar que se observen y encuentren las respuestas en su cuerpo:

- Camina libremente por la sala.
- Reconócela y si te es posible, trata de distenderla.
- Ahora, encuentra un colega para trabajar el ejercicio en parejas: **A** y **B**
- Por turnos: **A** piensa en una situación que vivió hace poco y que le hizo sentir alguna emoción particular.
- **A** expresa en silencio y solamente con su cuerpo y gestos. **B** observa con atención
- Luego de un minuto de observación **B** le dirá qué emoción percibió y **A** le comentará si acertó o no.
- Seguidamente, se intercambian los roles y ahora **B** pensará en una situación y mostrará la emoción, y **A** la identificará.
- Al término, se agradecen mutuamente.

**Círculo:** Le pide formar un círculo y les anima a que puedan expresar con confianza lo siguiente:

- ¿Les fue posible acertar con la emoción que expresó su compañera (o)?
- Observa tu cuerpo en silencio y sin modificar nada, registra cómo te sientes en este momento que empezamos la sesión. ¿Estás relajada (o), optimista, decaída (o)? ¿Encuentras alguna tensión en tu cuerpo? Si es así, ¿Dónde? No la juzgues, solo
- ¿Cómo hicieron para identificar la emoción si su compañera (o) no podía hablar?
- ¿Qué observaron para darse cuenta?

### **Ideas fuerza**

- La emoción que experimentamos se expresa en nuestro cuerpo y la podemos percibir a través de la respiración, voz, mirada, tono muscular, gestos y movimientos.
- Es importante tener en cuenta que las personas no pueden ver nuestros pensamientos, pero sí identifican el mensaje emocional que transmite nuestro cuerpo.
- Este mensaje puede acercar o alejar a las personas y genera un clima emocional en las relaciones, más allá de las palabras.

Profundizaremos en este tema en la presente sesión.

## EXPERIENCIA, REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

(30 MINUTOS )

### Desarrollo de caso

Mediante una técnica sencilla, se divide a los participantes en grupos de 4 personas y se les reparte una Ficha: "El caso de Carlos".

Se dan 5 minutos de lectura personal y 15 minutos de diálogo en grupo respondiendo a las preguntas de la ficha.

El formador(a) les pide colocar las sillas en U para conversar sobre lo que trabajaron.

La idea es que mediante un diálogo activo con el grupo, se recojan los aportes de los equipos. Es importante promover la participación de todos los integrantes evitando el diálogo y los protagonismos particulares.

Preguntarles en plenaria (20 minutos)

- ❖ ¿Cómo impactan las emociones del director Carlos en el clima de su IE?
- ❖ ¿Cuál es el rol del director en la gestión del clima?

### Ideas fuerza:

- ❖ En la sesión correspondiente, es importante que el director recuerde “la persona que es” y el impacto de su actuar acorde a su rol directivo. Y por ello, ser consciente de sus propias emociones.
- ❖ Existen las llamadas emociones básicas, algunas de las cuales pudieron detectar en el caso de Carlos.
- ❖ Hay varias clasificaciones de emociones. Para esta formación identificaremos 5 básicas y nos ayudaremos con el acrónimo de MARTA:
  - Miedo
  - Alegría
  - Rabia
  - Tristeza
  - Amor
- ❖ De estas emociones básicas se desprenden múltiples combinaciones
- ❖ Las emociones son fruto de las interpretaciones que hacemos de la realidad, no de la realidad misma. Una misma situación puede generar emociones diferentes en las personas.

- ❖ Las emociones dan lugar a las reacciones. Si no somos conscientes de nuestras emociones, nuestras reacciones pueden escapar de nuestro manejo e interferir nuestras relaciones con el medio. Por ejemplo, si Carlos hubiera sido consciente de su miedo, tal vez hubiera podido darse un tiempo para procesarlo (comprenderlo, analizarlo) y actuar de una forma no interferida por esa emoción; por ejemplo, hubiera tratado de unir y motivar a su equipo para enfrentar el desafío juntos, en vez de dividirlo y generar malestar y desconfianza.
- ❖ Es importante darse una pausa para contactarnos con la emoción que sentimos y escoger la acción que más se acomode al resultado que buscamos.
- ❖ Esta habilidad es fruto de la ejercitación de la capacidad de autorregulación y de la llamada inteligencia emocional.
- ❖ Cada emoción cumple una función. Por ejemplo, el miedo hace que cuidemos aquello que valoramos para no perderlo; como nuestra integridad o relaciones que nos son valiosas. La rabia, nos puede dar la energía necesaria para actuar protegiéndonos del abuso o del daño.
- ❖ Las emociones son siempre útiles cuando cultivamos la ecuanimidad (la serenidad) para procesar lo que nos está sucediendo. Este proceso permitirá recobrar nuestro centro y tender al balance emocional.

### **Ejercicio: emociones básicas (30 minutos)**

Para conocer más de este balance, el formador(a) coloca un papelote con el contenido apropiado de esta sesión. En ella, se presentan las 5 emociones básicas en balance y los recuadros en blanco para llenar los contenidos de las emociones en desbalance. Para ello, pide representantes por equipos o voluntarios del grupo y les entrega tarjetas con los nombres de las emociones en desbalance, para que los participantes elegidos se pongan de acuerdo y llenen los espacios en blanco.

Al término, el facilitador(a) revisa el cuadro en su conjunto, hace alguna corrección o ajuste con ayuda del grupo, si fuera necesario, y promueve una reflexión acerca de todo el conjunto.

### **Ideas fuerza:**

- ❖ No hay emociones buenas o malas. Muchas creencias o la propia cultura lo plantean de esa manera, pero ya hemos visto que cada emoción cumple una función para el bienestar de la persona.

- ❖ Es posible que algunas emociones nos hagan sentir mal o generen resultados que nos afecten o dañen a otros, pero eso sucede si se encuentran en desbalance o nos invaden y no tenemos la habilidad para hacer una pausa para procesarla.
- ❖ Cuando no somos conscientes y nuestras emociones están en desbalance, nos pueden llevar a tomar acciones que afectan las relaciones interpersonales y la salud, como le pasó a Carlos. Él hubiera necesitado entender su reacción emocional; de dónde surge, a qué responde, qué necesita para que su miedo no lo paralice o lo lleve a actuar de manera inadecuada.
- ❖ El rol del liderazgo pedagógico requiere de un adecuado manejo de emociones, porque tendrá un impacto directo en el clima emocional de la escuela.

## VINCULACIÓN Y CIERRE

(30 MINUTOS )

### Emociograma

Se les indica que ahora harán un trabajo personal para determinar cómo se encuentran en el reconocimiento y manejo de sus emociones.

Se les reparte una ficha y se les da la siguiente consigna:

- Identifica las emociones más recurrentes en ti y grafica (con una barra) en qué magnitud o proporción las vives, para ello tienes una escala de 1% a 100%, en donde 1% es no experimentar la emoción y 100% es experimentar la emoción permanentemente (en todo momento).
- Luego que completes la gráfica identifica qué emociones las vives en balance, qué emociones necesitas regular (porque las vives en exceso) y qué emociones necesitas vivenciar más (porque las vives en déficit).
- Luego de llenar la ficha se juntan en parejas y comparten sus resultados. La idea es que contrasten con los compañeros que los conocen y puedan recibir feedback sobre sus autoevaluaciones.

Sobre esta última impresión a cada uno(a) le quedarán más claras sus oportunidades de aprendizaje en el tema del manejo emocional basado en la conciencia sobre sus emociones.

### Cierre

- Al finalizar, los y las participantes hacen un círculo en el aula y mencionan con solo una palabra, lo que se llevan de esta sesión de aprendizaje.

Especialmente, en referencia al reconocimiento y manejo de emociones en la participación y en la generación del clima de la escuela para que su organización sea efectiva.

- Se escriben en una tarjeta y se reservan para ser utilizadas en la siguiente sesión.

## Marco conceptual

### Tipos de emociones

Una de las clasificaciones más empleadas es la de distinguir entre emociones básicas y emociones complejas o secundarias. Las emociones básicas, también denominadas primarias, puras o elementales, se reconocen por una expresión facial característica. El argumento sobre la existencia de al menos algunas emociones que no son aprendidas sino universales e innatas se debe en cierta medida a Paul Ekman (1992) de la Universidad de California, quien descubrió que las expresiones faciales de estas emociones son reconocidas por personas de distintas culturas, lo cual les otorga un carácter de universal. Las emociones básicas se inician con rapidez y duran unos segundos cada vez. Los investigadores discrepan en lo que concierne al número de ellas, pero en general se reconocen como tales: la alegría, la aflicción o tristeza, la ira, el miedo, la sorpresa y el asco. No existe cultura alguna de la que estén ausentes estas emociones. No son aprendidas sino que forman parte de la configuración del ser humano. Esto se evidencia en la presencia de las mismas expresiones faciales en los ciegos congénitos. Se pueden usar palabras o conceptos distintos para describir una determinada emoción, pero la expresión facial es la misma. Las emociones básicas están grabadas en los circuitos nerviosos de los genes y no a través de la cultura.

Por su parte, autores como Fernández-Abascal, Martín y Domínguez (2001: 308), clasifican las emociones en primarias, secundarias, positivas, negativas y neutras. Las describen de la siguiente manera:

- ❖ **Emociones primarias:** parecen poseer una alta carga genética, en el sentido que presentan respuestas emocionales pre organizadas que, aunque son modeladas por el aprendizaje y la experiencia, están presentes en todas las personas y culturas.
- ❖ **Emociones secundarias:** emanan de las primarias, se deben en gran grado al desarrollo individual y sus respuestas difieren ampliamente de unas personas a otras.
- ❖ **Emociones negativas:** implican sentimientos desagradables, valoración de la situación como dañina y la movilización de muchos recursos para su afrontamiento. Ej.: el miedo, la ira, la tristeza y el asco.

- ❖ **Emociones positivas:** son aquellas que implican sentimientos agradables, valoración de la situación como beneficiosa, tienen una duración temporal muy corta y movilizan escasos recursos para su afrontamiento. Ej.: felicidad.
- ❖ **Emociones neutras:** son las que no producen intrínsecamente reacciones ni agradables ni des-agradables, es decir que no pueden considerarse ni como positivas ni como negativas, y tienen como finalidad el facilitar la aparición de posteriores estados emocionales. Ej.: la sorpresa.

A partir de los aportes realizados por Marina y López (1996), Fernández-Abascal, Martín y Domínguez (2001), Greenberg (2000) se presenta a continuación la descripción de algunas emociones:

- ❖ El miedo
- ❖ La ira
- ❖ La tristeza
- ❖ El asco
- ❖ La felicidad
- ❖ La sorpresa
- ❖ La ansiedad
- ❖ La hostilidad
- ❖ El cariño
- ❖ La vergüenza
- ❖ El desprecio
- ❖ La culpa
- ❖ Etc.

### **Ficha de trabajo propuesto**

#### **El caso de Carlos**

Carlos, director del CE Nuestra Señora del Pilar, fue nombrado en el puesto hace más o menos 2 meses. Inicialmente, se sintió muy contento, pues es un logro profesional por el que ha venido esforzándose hace tiempo.

Recuerda que el primer día en que llegó al colegio se sentía feliz, lo cual se reflejaba en su amplia sonrisa y en la actitud optimista y jovial con que se presentó ante el equipo de la escuela.

Esta situación inicial, sin embargo, varió al hacerse cargo del puesto y encontrarse con una serie de procesos y labores complejas que lo inquietaron, pues empezó a tener temor de no poder responder a las exigencias del nuevo cargo. Esta situación lo llevó a exigir más a su personal y a revisar cada documento de manera atenta. Incluso, empezó a desconfiar de lo que le presentaban los miembros de su equipo, pues temía que algún error lo haga quedar mal con las autoridades a quienes reportaba. Todo esto generó ciertos roces entre él y su personal.

Los problema en su IE, como en la mayoría de centros son diversos y complejos. Para atenderlos, Carlos quiso contar con su equipo, pero se dio cuenta de que algunos de sus docentes mostraban una conducta apática y resistente, cosa que lo molestó. Tuvo momentos en que sintió ira e impotencia. Por eso, decidió trabajar solo con quienes le inspirasen confianza. Quienes quedaron de lado también se apartaron y trataron de tener el menor contacto con él.

Ahora Carlos se siente afligido y ha empezado a sentir ardor en el estómago y problemas para conciliar el sueño durante la noche.

Luego de la lectura, los participantes discuten alrededor de las siguientes preguntas:

- ¿Qué emociones de Carlos distinguen en el relato? Subrayen con colores diferentes las emociones que identifican.
- ¿A qué creen que se deben estas emociones?
- ¿Pueden distinguir qué tipo de acciones se derivan de las diferentes emociones que identificaron en Carlos? Subrayen ahora, con el mismo color, las acciones que se generan a partir de las emociones que experimenta.
- ¿Creen que Carlos es consciente de las diferentes emociones que tiene y del impacto de las mismas en las acciones que toma? ¿Por qué?
- ¿Qué impacto pueden haber tenido las emociones y acciones de Carlos en el clima laboral de su escuela?

## Ficha de trabajo propuesto

### Balance de emociones básicas

EN DÉFICIT	EMOCIÓN EN BALANCE	EN EXCESO
Indolencia	Tristeza Remite a una pérdida pasada En equilibrio es: Añoranza	Depresión
Temeridad	Miedo Remite a una pérdida futura o posible En equilibrio es: Valentía	Cobardía
Impotencia	Rabia Remite a injusticia o daño En equilibrio es: Defensa, dignidad	Prepotencia
Ingratitud	Alegría Remite a celebración En equilibrio es: Abundancia, descanso	Derroche
Abandono, negligencia	Amor Remite a lo que merece ser cuidado En equilibrio es: Cuidado, compasión, servicio	Sacrificio



*16*

*Estados de ánimo*



## Sesión de aprendizaje 16: Estados de ánimo.

**Curso:** participación y clima institucional para la organización escolar efectiva.

### Competencia:

Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### Capacidades:

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa, en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

### Indicadores:

- Practica estrategias para favorecer el manejo de emociones.
- Maneja criterios para prevenir el agotamiento profesional en el ámbito de la escuela.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### ACTIVIDADES INICIALES

(20 MINUTOS )

### Bienvenida y saludo

- Las sillas deben estar formando una “U”.
- Se pone algunas canciones alegres para ambientar el espacio de bienvenida a los y las participantes.
- El facilitador les da la bienvenida y saluda a los y las participantes y los anima para disfrutar y aprovechar la sesión del día.

## Dinámica

- Se pide a los participantes ponerse de pie en círculo.
- El facilitador suministrará una pelota para realizar la dinámica.
- Un participante lanzará con cuidado la pelota a otro y éste a otro y así sucesivamente hasta que la música que se haya puesto deje de escucharse. El participante que tenga en ese momento la pelota deberá responder la pregunta que su compañero de la derecha le haga.
- Las preguntas tienen por objetivo rescatar los aprendizajes de la sesión anterior.

Algunas preguntas sugeridas:

1. ¿En dónde se expresan las emociones que experimentamos? **Rpta:** En nuestro cuerpo.
2. ¿Cuáles son las 5 emociones básicas? **Rpta:** Miedo, Alegría, Rabia, Tristeza y Amor.
3. ¿Cómo se manifiesta la Tristeza cuando está en déficit? **Rpta:** Como Indolencia.
4. ¿Cómo se manifiesta el Miedo cuando está en balance? **Rpta:** Como Valentía.
5. ¿Cómo se manifiesta la Rabia cuando está en exceso? **Rpta:** Como Prepotencia.
6. ¿Cómo se manifiesta la Alegría cuando está en déficit? **Rpta:** Como Ingratitud.
7. ¿Cómo se manifiesta el Amor cuando está en balance? **Rpta:** Como Cuidado, Compasión, Servicio.

- Al término de la dinámica se complementa o precisa la información, si fuera necesario.

### SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

(11 MINUTOS )

**Role playing:** mi querido director

- ❖ Los participantes ubican sus sillas en forma de “U”.
- ❖ Se pide 4 voluntarios, entre los participantes.
- ❖ Una vez que el facilitador cuenta con los 4 voluntarios, recién les comenta acerca del Role Playing y les entrega a cada uno una copia del tema.

### **Sobre los roles a representar**

- ❖ Los 4 voluntarios representarán una conversación entre un(a) Director(a) de una IE, dos docentes y un estudiante de 5 ° de secundaria.

### **Sobre el tiempo disponible**

- ❖ Los 4 voluntarios tendrás 5 minutos para prepararse y 3 minutos para realizar la representación.
- ❖ Los voluntarios podrán prepararse en algún ambiente contiguo a la de la sala de capacitación de preparación.

### **Sobre el facilitador durante el tiempo**

- ❖ En estos 5 minutos el facilitador le pregunta a los demás participantes lo siguiente:
- ❖ “¿Qué situaciones pueden generar la alteración de las emociones de un Director de una IE, en una reunión con sus profesores?”
- ❖ El facilitador anota en la pizarra las respuestas.
- ❖ Pasados los 5 minutos, anuncia lo que sus compañeros van a realizar

### **Al final de la representación**

- ❖ El facilitador pide a los participantes agradecer con fuertes aplausos a los compañeros que han realizado la representación.

### **Reflexión**

#### **Recomendación al facilitador:**

- ❖ Antes de esta sesión se recomienda leer la lectura “Responsabilidad Incondicional”.
- ❖ Con apoyo del PPT o anotando en la pizarra, recordar los siguientes puntos que se desprenden de la lectura recomendada: “Responsabilidad Incondicional” para tenerlos en cuenta durante la reflexión:

#### **1. Persona en el rol de Víctima:**

- ❖ Pone la responsabilidad en otros o en las circunstancias.
- ❖ Siempre dice que es inocente.
- ❖ Jamás reconoce haber contribuido a crear la situación que vive.

- ❖ Cuando las cosas salen mal, busca a quién atribuir la culpa.
- ❖ Señala con el dedo los errores de otras personas.
- ❖ Los problemas siempre son consecuencia de las acciones de los demás

## **2. Persona en el rol de Protagonista:**

- ❖ Asume responsabilidad, enfrenta las circunstancias.
- ❖ Se ve a sí mismo como alguien que puede responder a las circunstancias externas.
- ❖ Busca hacer las cosas de la mejor manera.
- ❖ Frente a un problema siempre considera que ha podido contribuir en generarlo.
- ❖ Los factores externos que están más allá de su control, los considera desafíos.

### **Reflexión en plenaria**

- ❖ El facilitador le hace las siguiente preguntas a los participantes:
- ❖ “¿Qué ven?”
- ❖ “¿Cuál es el discurso que tiene el Director?” (el facilitador anota, en una columna, las respuestas en el lado izquierdo de la pizarra, dejando un espacio en la parte superior)
- ❖ “Desde allí ¿qué posibilidades tiene de resolver sus problemas?”
- ❖ ¿Qué necesita el Director para salir de esa situación?
- ❖ ¿Qué necesita decir el Director para generar acciones que le permitan solucionar lo que está viviendo? (el facilitador anota, al lado derecho de la primera columna, las respuestas que dan los participantes, dejando siempre un espacio en la parte superior)
- ❖ Luego, al terminar de anotar los aportes de los participantes, en la parte superior de cada lado de la pizarra colocar las dos categorías, en la izquierda “Víctima” y en la derecha “Protagonista”.
- ❖ A partir de esto, el facilitador hace referencia de las características de una persona desde el rol de víctima y de una persona desde el rol de protagonista, y destaca la importancia del segundo rol para estar en condiciones de lograr los objetivos de la función directiva.

## EXPERIENCIA, REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

(30 MINUTOS )

### Ejercicio de autoconocimiento

- Se pide a los participantes mantener sus sillas en “U”, pero girándolas 90° a la derecha quedando una detrás de la otra, a manera de trencito.
- Se pide a los participantes tomar asiento.

### Parte 1 (10 min)

- Se entrega a los participantes la Ficha 2.
- Se les indica que la Ficha contiene 4 recuadros, dos en la primera página y otros dos en la segunda. Cada recuadro tiene 4 oraciones que describen comportamientos que se deben completar a partir de la experiencia personal de cada participante en el contexto laboral.
- Los participantes deben realizar este ejercicio en silencio.
- Se acompaña el ejercicio con un fondo de música instrumental. Se proporciona el archivo con el audio dentro de los materiales entregados a los facilitadores.

### Parte 2 (5 min)

- Se pide a los participantes que en la columna de la derecha de la Ficha 2 (la columna delgada), a la altura de cada oración, coloque una “V” si la expresión proviene del rol de **Víctima**, o una “P” si la expresión proviene del rol de **Protagonista**.

### Recomendaciones para el facilitador:

- Antes de esta sesión se recomienda leer la lectura “Los Estados de ánimo”
- Recordar los siguientes puntos que complementan el contenido de la lectura. Tenerlos en cuenta para el desarrollo de esta parte:
  - Los comportamientos que se describen en la Ficha 2 solo son algunos que evidencian el estado de ánimo que se indica.
  - Los hechos ocurridos son aquellos acontecimientos de nuestra vida sobre los que no podemos modificar nada porque ya ocurrieron.

- Los hechos por ocurrir son aquellos acontecimientos de nuestra vida que nos traen posibilidades y oportunidades tanto en cortísimo plazo como en el mediano y largo plazo.
- Ambas realidades podemos vivirlas en oposición o en aceptación, y dependiendo de ello viviremos un determinado estado de ánimo.
- Tenemos dos maneras de vivir o relacionarnos con los hechos ocurridos: desde el Resentimiento o desde la Paz.
- Tenemos dos maneras de vivir o relacionarnos con los hechos por ocurrir: desde la Resignación o desde el Entusiasmo (Ambición).
- Para pasar del Resentimiento a la Paz necesitamos aprender a DEJAR IR, a tener la CONVERSACIONES PENDIENTES y a PERDONAR.
- Para pasar de la Resignación al Entusiasmo necesitamos aprender a MERECEER, a CELEBRAR y a GANAR.

### **Parte 3 (15 min)**

- Se pide a los participantes mantener sus sillas en “U”, y girándolas 90° a la izquierda, retornando a la posición inicial.
- Se les comenta a los participantes que los comportamientos descritos en cada recuadro dan cuenta de un estado de ánimo particular.
- Se les pregunta: “¿A qué estado de ánimo corresponden los comportamientos descritos en el primer recuadro?” Rpta: Resentimiento
- Se les indica que en la parte superior de cada recuadro hay un espacio para escribir el estado de ánimo que corresponde.
- Se les pregunta: “¿A qué estado de ánimo corresponden los comportamientos descritos en el segundo recuadro?” Rpta: Paz
- Se les pregunta: “¿A qué estado de ánimo corresponden los comportamientos descritos en el tercer recuadro?” Rpta: Resignación
- Se les pregunta: “¿A qué estado de ánimo corresponden los comportamientos descritos en el cuarto recuadro?” Rpta: Entusiasmo (Ambición)
- De manera progresiva, se muestra a los participantes, el siguiente gráfico, en la medida en que se va respondiendo a las cuatro preguntas.

	<b>Hechos ocurridos</b>	<b>Hechos por ocurrir</b>
<b>Nos oponemos</b>	Resentimiento	Resignación
<b>Aceptamos</b>	Paz	Entusiasmo (Ambición)

### **Reflexión**

- El facilitador pregunta a los participantes lo siguiente:
- ¿Cómo se sienten luego de realizar el ejercicio?
- ¿Qué han descubierto de sí mismos?
- ¿Cuál es el estado de ánimo más recurrente cuando trabajan?
- Los comportamientos que se generan a partir de ese estado de ánimo, ¿de qué manera influyen en el clima laboral?

**VINCULACIÓN Y CIERRE**  
(10 MINUTOS )

### **Mural**

- Se colocan en una de las paredes de la sala 4 papelotes de la siguiente manera:

<b>Lo que tengo y deseo mantener</b>	<b>Lo que tengo y deseo eliminar o corregir</b>
<b>Lo que no tengo y deseo lograr</b>	<b>Lo que no tengo y deseo evitar</b>

- Cada papelote tiene un rótulo (ver gráfico)

### **Parte 1**

- Se le pide a los participantes que piensen en lo siguiente:
- ¿Cuál de tus estados de ánimo favorece al clima de tu Institución Educativa?
- ¿Cuál de tus estados de ánimo afecta al clima de tu Institución Educativa?
- ¿Cuál de tus estados de ánimo fomenta en ti el Síndrome de Agotamiento Profesional SAP?

### **Parte 2**

- Se le pide a los participantes que escriban en el Mural lo que desean conseguir a partir de los aprendizajes obtenidos en la sesión.
- Este espacio se acompaña con un fondo musical.

### **Parte 3**

- Se lee lo que los participantes han escrito en el Mural.
  - Se pide a los participantes que se pongan de pie y formen un círculo.
  - Cada uno expresa sus aprendizajes que les ha dejado el Taller. Especialmente, en referencia al reconocimiento de los estados de ánimo en la participación y en la generación del clima de la escuela para que su organización sea efectiva.
  - Se escriben en una tarjeta y se reservan para ser utilizadas en la sesión 5.

Todos se dan un abrazo afectuoso

## Marco conceptual

Robert E. Thayer (1998) define un estado de ánimo como un sentimiento de fondo que persiste en el tiempo. Sus investigaciones afirman que los estados de ánimo surgen de la energía y la tensión y que éstos pueden entenderse a partir de cuatro estados básicos que dependen del espectro energía-tensión.



1. Calma-energía. Es el estado donde el sujeto se siente a gusto, en confianza y optimista. Es el estado ideal para realizar actividades como el trabajo y estudio puesto que se presenta con alta energía y tensión baja. Regularmente suele presentarse en las mañanas.
2. Calma-cansancio. Es la sensación previa al sueño en el que el sujeto alcanza un punto donde no hay energía ni tensión.
3. Tensión-energía. Es la sensación que experimenta el sujeto cuando se le ha acabado el tiempo para cumplir alguna actividad sea entregar un trabajo, pagar un servicio, atender una cita, etc. La sensación de urgencia genera una frecuencia cardiaca elevada porque el cuerpo está liberando adrenalina, lo que ocasiona que se presenten altos niveles de energía y tensión.
4. Tensión-cansancio. Es el estado que se origina cuando existe agotamiento. En este

punto existen pensamientos negativos debido a que existe cansancio físico acompañado de ansiedad nerviosa. Es un estado de baja energía y alta tensión que comúnmente acontece durante las tardes.

## **Estados de ánimo**

### **Role playing: mi querido director**

#### **Número de participantes:**

- 4 personas

#### **Personajes:**

- Director(a) de la IE
- Docente 1
- Docente 2
- Estudiante de 5° de secundaria

#### **Características de los Personajes:**

- Director(a) de la IE:
  - Se queja de la ineptitud de su personal, del desgano e indiferencia de sus profesores, y de la indolencia de la UGEL y sus exigencias.
  - Se queja de esta sociedad que está cada día peor y que impacta en sus estudiantes, haciéndolos agresivos y faltosos, y desmotivándolos para aprender, lo que genera en ellos resultados muy pobres.
  - Siente todo ese peso sobre sus espaldas y no sabe qué hacer.
  - Tiene de temor de equivocarse, lo que lo lleva a postergar el tomar decisiones, y enojarse y a levantar la voz cuando habla de sus problemas.
  - Tiene dos años de experiencia como Director(a).
- Docente 1:
  - Desempeña bien su función de docente.
  - Evita meterse en problemas.
  - Busca agradar y caer bien a todo el mundo, incluido al (la) Director(a).
  - Cuenta con el aprecio del (la) Director(a).

- Secunda las opiniones del (la) Director(a) en todo momento.
- Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.
  
- Docente 2:
  - Desempeña bien su función de docente.
  - Mantiene una relación poco cercana con el (la) Director(a), llegando a ser cordial.
  - Es medianamente sociable, tiene algunos amigos en la IE.
  - Respeta a las personas, sin embargo, es poco empático(a) con ellas.
    - Es una persona bastante racional, le gusta que los problemas se enfrenten sin esperar mucho y resolverlos de manera práctica.
    - Le cansa y le pone de mal humor que se converse del mismo tema y no poner acción.
    - El (la) Director(a) aprecia mucho sus opiniones y punto de vista.
    - Es muy crítico con las personas que se quejan y que son temerosas y dubitativas.
    - Se enoja un poco cuando tiene que entablar una conversación con alguien así. Se puede observar esto en él (ella) por sus gestos y por su tono de voz, pudiendo llegar a “perder los papeles”.
  
- Estudiante de 5° de secundaria:
  - Académicamente es un estudiante promedio.
  - Le gusta los deportes, practica fútbol y basquetbol.
  - Establece buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y profesores.
  - Es el presidente de la promoción.

### **Situación a representar:**

- El (la) Director(a) convoca a una reunión en su oficina a los dos docentes, por tercera vez, para conversar sobre las dificultades que le aquejan en el desempeño de sus funciones. Está enojado por la respuesta que ha obtenido con la actitud de

su equipo de profesores y quiere algunas sugerencias para resolver la situación. Lo único que ha podido hacer en los dos últimos días es quejarse.

- Están a la mitad del primer bimestre y solos 4 de los docentes convocados para realizar la función de Tutor le han respondido positivamente, los demás no han dado ninguna respuesta.
- El Docente 1, actúa como siempre, busca no meterse en problemas, busca caerle bien al (la) Director(a) y repite todo lo que dice, secundando todas sus opiniones; en todo momento le da la razón.
- El Docente 2, le molesta que el (la) Director(a) lo convoque por tercera vez, las dos últimas semanas, por el mismo tema. La última vez que fue convocado le dio algunas ideas al (la) Director(a), quien le agradeció por las mismas y comentó que las pondría en práctica, lo cual no ha sucedido hasta el momento. Estas reuniones implican a los docentes postergar tareas profesionales que luego tiene que recuperar en casa.
- El Docente 2, al ver que el (la) Director(a) sigue sin poner acción, le increpa a este(a) que su actitud, y su falta de seguridad y de liderazgo hace que las cosas sigan como están en la IE, lo que pone en evidencia y hace enojar más a quien dirige la escuela.
- En medio de la conversación ingresa a su oficina el presidente de la promoción para coordinar las primeras actividades pro-fondos del año, lo cual termina de enojar al (la) Director(a) quien, de manera explosiva, le responde al estudiante que no es el momento de tratar ese tema y que él le avisará cuando tenga tiempo.

**Consigna:**

- Distribuir los 4 roles entre los participantes voluntarios.
- Elaborar una representación que grafique la situación.
- Elaborar el guión de la representación.
- Tienen 5 minutos para preparar la representación.
  
- La representación debe durar no más de 3 minutos.

## Estados de ánimo

### ejercicio de autoconocimiento

<ul style="list-style-type: none"><li>• Me siento impotente cuando..... ..... .....</li><li>• Me pongo de mal humor cuando..... ..... .....</li><li>• Critico mucho cuando..... ..... .....</li><li>• Deseo vengarme cuando..... ..... .....</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"><li>• Entiendo que hay cosas que no puedo cambiar y estoy tranquilo(a) con eso cuando..... .....</li><li>• Acepto que el futuro es incierto y estoy tranquilo(a) con eso cuando..... ..... .....</li><li>• Siento el deseo de perdonar y estar en paz cuando..... ..... .....</li><li>• Aparece mi agradecimiento, incluso por cosas poco gratas, cuando..... ..... .....</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"><li>• Siento que hago las cosas por obligación cuando..... ..... .....</li><li>• Me siento aburrido(a) cuando..... ..... .....</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"><li>• No quiero escuchar a nadie cuando..... ..... .....</li><li>• Dejo pasar oportunidades cuando..... ..... .....</li></ul>	
---	--

<ul style="list-style-type: none"><li>• Me dan ganas de aprender y/o hacer las cosas cuando..... ..... .....</li><li>• Disfruto de la vida cuando..... ..... .....</li><li>• Me esfuerzo por trabajar cada vez mejor cuando..... ..... .....</li><li>• Comparto lo que tengo con otros cuando.....</li></ul>	
--	--

..... ..... .....	
-------------------------	--



17

*síndrome de agotamiento  
profesional (SAP).  
Estrategias de prevención  
del SAP*



## **Sesión de aprendizaje 17: Síndrome de agotamiento profesional (SAP). Estrategias de prevención del SAP.**

**Curso:** participación y clima institucional para la organización escolar efectiva.

### **Competencia:**

Analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### **Capacidades:**

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa, en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

### **Indicadores:**

- Practica estrategias para favorecer el manejo de emociones.
- Maneja criterios para prevenir el agotamiento profesional en el ámbito de la escuela.

## **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

### **SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN**

( 45 MINUTOS )

#### **Acogida y bienvenida**

Luego de darles la bienvenida, se les invita a realizar la primera actividad.

#### **Recordando los aprendizajes de la sesión anterior**

Sentados en U, les pide que cierren los ojos y recuerden la sesión anterior. Dense un momento para recordar qué actividades desarrollamos, qué temas tocamos... Ahora, tomen contacto con una emoción que les pudo despertar esa reunión. Qué emoción sintieron, qué creen que la despertó, cómo la vivieron...

Una vez que tomaron ese contacto con esa emoción, se les indica que pueden abrir los ojos.

Seguidamente, preguntarles

- ❖ ¿Cómo les fue con el ejercicio?
- ❖ ¿Pudieron recordar la sesión, se pudieron contactar con alguna emoción?
- ❖ ¿Con qué tema de la reunión pasada la relacionan?
- ❖ ¿Recuerdan los temas centrales, cuáles fueron?

Solicitar la participación de algún voluntario(a) que cuente su experiencia. Pueden ser más de uno(a).

A partir de sus testimonios vincular esas emociones a los temas de estados de ánimo y víctima y protagonista. Remarcar los aspectos centrales de estos contenidos recordarles que las emociones surgen de interpretaciones que hacemos sobre la realidad, no de la realidad misma. Por eso, las personas reaccionamos diferente frente a situaciones similares. En ese sentido, la responsabilidad de procesar y hacernos cargo de nuestras emociones es fundamental.

Seguiremos profundizando en el mundo emocional y para eso pasaremos a la siguiente actividad.

### **Visualización**

- Se les solicita que dejen sus cosas en otro lugar, para que estén con las manos libres.
- Se coloca una música suave de fondo y se les pide que cierren los ojos y se sienten cómodos en sus sillas, con los pies en el piso, la espalda apoyada en el respaldar y las manos sobre sus piernas.
- Para esta actividad, el o la formadora se ayudará con la Ficha 1 que acompaña este diseño, la misma que leerá de manera suave y pausada.
- Una vez que termina la experiencia, abre un espacio de reflexión ayudado(a) por la siguientes preguntas:
  - ¿Cómo se sintieron con el ejercicio?
  - ¿Pudieron imaginar las situaciones?

- ¿Cuáles fueron sus sensaciones corporales durante el relato?
- ¿Qué emociones les acompañaban?
- ¿Cómo le llamarían al estado general que vivenciaron? Posiblemente el grupo lo nombre como estar bien, sentir agradable, rico, etc.
  - Luego de levantar nombres y, sobre todo, sensaciones, pueden ofrecer la siguiente pregunta ¿Podrían llamarle bienestar? ¿Por qué?

De acuerdo a sus respuestas, el formador/formadora enfatiza en los componentes del bienestar: sentirse cómodo(a), saludable y feliz.

Se trata de un estado al que todos aspiramos

Es una tendencia natural e incluso el cuerpo, en su sentido más integral, busca la homeostasis, el equilibrio...el bienestar.

- Siendo así, ¿por qué no estamos siempre en estado de bienestar? Se recogen sus aportes.
- Y si no siempre lo tenemos en la vida personal ¿qué pasa con el bienestar en el trabajo?
- ¿Sucede a veces es todo lo contrario? ¿Por qué se presentará esto?
- Bueno, éste es el objeto de la sesión de hoy, hablar de esa ausencia de bienestar en el trabajo, al que también se le llama Síndrome de agotamiento profesional (SAP), burn out o quemado.

Conviene escribir este nombre en la pizarra para que sirva como una referencia en toda la sesión.

## EXPERIENCIA, REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

(45 MINUTOS )

### Trabajo en grupos: 45'

Se les propone abordar juntos el tema del agotamiento profesional y para ello organiza a los participantes en grupos de 4 integrantes. Si hay más de 4 grupos, se repetirán algunas preguntas:

- ❖ ¿Qué ideas tienen respecto a qué es el SAP?
- ❖ ¿Qué causas pueden provocarlo en la escuela?
- ❖ ¿Cómo se manifiesta el SAP?
- ❖ ¿Qué estrategias podrían implementar en la escuela para prevenir el SAP y cuidar el bienestar del equipo?

La intención es que los grupos discutan y se pongan de acuerdo para responder a la pregunta que les tocó. Para ello, escribirán sus ideas principales en un papelote y elegirán un representante que presente sus aportes a la plenaria

Luego de la discusión se da paso a las presentaciones.

Apoyado(a) por la información que se presenta en la guía del participante, así como por una ficha, el (la) facilitador(a) irá revisando los aportes y complementando la información, tratando siempre de promover la participación del grupo en el análisis y reflexión sobre lo trabajado.

- ❖ Si hay grupos con preguntas repetidas, se juntan para la exposición y se van cerrando los temas

## VINCULACIÓN Y CIERRE

(30 MINUTOS )

### Reflexión final y compromiso:

- Todos, sentados en círculo.

Se les entrega una ficha, con la reflexión final del texto de Elizabeth Holmes. De manera alternada, los y las participantes van leyendo en voz alta partes del texto, mientras los demás siguen la lectura.

- Mientras van leyendo, van subrayando los segmentos que les resulten más significativos y que relacionen con los aprendizajes que han alcanzado en el taller. Por ejemplo, víctima o protagonista, responsabilidad incondicional, balance emocional, SAP, etc.
- Al término de la lectura comentan sus apreciaciones y reflexionan sobre qué les puede servir para el mejor manejo de sus emociones, así como prevenir el SAP. Se trata fundamentalmente de un espacio de intercambio y reflexión en el que contrastarán sus experiencias y aprendizajes.

### Cierre.

- Finalmente, de pie, harán un círculo en medio de la sala y cada uno(a) expresará brevemente un compromiso que llevará a su práctica para promover el bienestar en su escuela y favorecer de esta manera el aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes. Especialmente, en referencia al reconocimiento y la prevención del SAP en la generación del clima de la escuela para que su organización sea efectiva.
- Se escriben en una tarjeta y se reservan para ser utilizadas en la siguiente sesión.

## Marco conceptual

### Prevención del síndrome de agotamiento profesional

#### Ideas fuerza para la complementación de los trabajos de grupo:

##### 1. ¿Qué es el SAP?

- Se le conoce también como fenómeno de burn out (síndrome del quemado) o estrés laboral
- Se produce cuando hay un desequilibrio manifiesto entre lo que podemos lograr y lo que creemos que tenemos que conseguir.
- Da lugar a la presencia de síntomas físicos y mentales adversos, a consecuencia de la presión.
- Se asocia a la vivencia de ansiedad, miedo o presión.
- Un estrés negativo prolongado nos mantiene en un estado reforzado de "combate o huida" durante mucho más tiempo del necesario o saludable.
- Está asociado a sensaciones de fracaso e incompetencia.
- Provoca respuestas fisiológicas del cuerpo que trata de mantener la homeostasis (equilibrio). Cuando fracasa, generalmente afecta al sistema inmunológico y produce síntomas.
- El agotamiento es un síntoma frecuente y es producto del esfuerzo del cuerpo por mantener las condiciones para seguir operando.

##### 2. ¿Qué causas tiene el SAP en la escuela?

- Ambientes de trabajo difíciles y/o conflictivos
- Falta de tiempo y cantidad de trabajos excesivos
- Falta de realización personal y de perspectivas en la carrera profesional
- Políticas rígidas y controladoras del centro educativo
- Conflictos con los compañeros
- Excesiva burocracia
- Ausencia de un ambiente confiable
- Mala comunicación
- Baja moral y ausencia de reconocimiento
- Resistencia al cambio o cambio excesivo

- Una cultura de culpabilización
- La violencia e indisciplina

### **3. ¿Cómo se manifiesta el SAP?**

- Sensación de reducción del control y competencia sobre diversos aspectos de la vida
- Creciente aparición de pensamientos negativos
- Sensación negativa, a menudo infundada, acerca de lo que se consigue cada día
- Pérdida de sentido de finalidad de las acciones
- Falta de motivación o desencanto con respecto al trabajo y a la vida
- Desapego de la vida, en especial del trabajo y de amigos
- Dolores de cabeza y mareos
- Palpitaciones y dolor de pecho
- Alteraciones en el sistema neurovegetativo
- Insomnios, pesadillas o temores nocturnos
- Pérdida de concentración
- Agotamiento crónico

### **4. ¿Qué estrategias se pueden implementar en la escuela para prevenir el SAP y cuidar el bienestar personal y del equipo? Revisa también páginas 30 y 31 de la Guía del participante.**

- Las estrategias pueden dirigirse a nivel personal como al equipo de trabajo de la escuela
- Acciones de autocuidado personal: busca el balance y manejo de tus emociones. Para ello, es importante hacer una pausa cuando percibas algún signo de estrés.
- Es esencial responsabilizarse por las propias emociones. Los demás no pueden hacernos sentir de determinada manera. Cuando los sentimientos y emociones cotidianos nos abrumen tenemos que dar los pasos necesarios para manejarlos de un modo más eficaz.
- Reconoce qué emoción te está acompañando y busca su equilibrio. Los ejercicios de respiración y mindfulness (conciencia del momento presente) te ayudarán a recuperar tu centro.

- Manejar emociones no significa reprimirlas o sofocarlas en nuestro interior. Significa expresarlas de forma adecuada.
- Directamente vinculado al trabajo, es conveniente entrenarse en la adecuada administración del tiempo que es una competencia que se aprende. Para ello es importante ser realista en el establecimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Escribe tus planes y haz lista de tareas.
- Si estás muy recargado(a) delega tareas, eso reforzará también las competencias del equipo.
- Promueve relaciones sólidas y de confianza entre los miembros del equipo. Comparte tus ideas, planes, pero también las preocupaciones que juzgues pueden ayudar a que el equipo te perciba como un ser humano y se comprometa con los objetivos.
- El trabajo de equipo es algo a lo que hay que dedicarle atención y tiempo.
- Fomenta la creación de círculos de diálogo para compartir experiencias laborales. Ello permite ejercitar la escucha activa y la empatía con las dificultades que se presentan. Además, ayudan a pensar colaborativamente en salidas y soluciones a las preocupaciones personales y del grupo. Además, ayuda a sentirnos acompañados y nos afirma como seres humanos.
- Cuida tus comunicaciones y promueve una cultura de comunicación asertiva
- Conserva y fomenta el buen humor
- Tómate tiempo libre y programa acciones recreativas e integradoras en la escuela.

Adaptado de Holmes (2014) y Guía del Participante, MINEDU (2016)



18

*Estrategias de HI para  
el cuidado del clima laboral,  
la organización escolar  
efectiva y la prevención del SAP*



## Sesión de aprendizaje 18: Estrategias de HI para el cuidado del clima laboral, la organización escolar efectiva y la prevención del SAP

**Curso:** participación y clima institucional para la organización escolar efectiva.

### Competencia:

analiza, reflexiona y maneja estrategias que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de su comunidad educativa, en el marco de su práctica directiva, a fin de reafirmar su vocación, identidad y responsabilidad profesional para fortalecer su liderazgo pedagógico.

### Capacidades:

- Se compromete con el desarrollo de su capacidad de reflexión que favorece la búsqueda de su crecimiento personal y profesional.
- Maneja estrategias para promover su crecimiento personal y profesional, así como el de los integrantes de la comunidad educativa que aporten al fortalecimiento de los vínculos laborales, la comunicación y la convivencia armónica en la institución educativa, en el marco de su labor directiva con liderazgo pedagógico.

### Indicadores:

- Practica estrategias para favorecer el manejo de emociones.
- Maneja criterios para prevenir el agotamiento profesional en el ámbito de la escuela.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

( 10 MINUTOS )

#### Acogida y bienvenida

Luego de darles la bienvenida, se les invita a realizar la primera actividad.

#### Ejercicio de visualización: “La escuela que soñamos”

Propósito: Se les invita a realizar una dinámica para reconocer su visión de escuela.

Centramiento: Se invita a los participantes a ponerse de pie formando un círculo e indica con voz suave y pausada cada una de las consignas:

- En silencio, con los ojos cerrados, toma aire lentamente y observa tu respiración. Inhala lentamente, retienes unos segundos y luego exhala despacio, como si soplaras una velita.
- ¿Cómo te sientes al estar atento a tu respiración?
- Registra lo que sientes
- Imagina que estás en medio de un inmenso campo seco y que, a pesar de que llueve, no crece vida alrededor
- Puedes ver el color del campo, sentir su temperatura, su olor
- Visualiza cómo es para ti ese campo tan seco y qué te hace sentir
- Ahora imagina que eres una pequeña semilla de árbol, de tu árbol preferido y como esa pequeña semilla empiezas a moverte.  
(Dar pausa de 3 segundos)
- Ahora te detienes
- Visualiza que la semilla que tú eres se encuentra en tu escuela
- Observa atentamente qué ves y qué oyes:  
(Pausar cada lugar)
- Recorre mentalmente cada rincón de tu escuela: en la Sala de Profesores... en la Secretaría... en los salones... en el patio de recreo... en la puerta de ingreso... en los baños... en la dirección...
- Observa atentamente qué ves y qué oyes decir:  
(Pausa para cada persona)
- Entre los niños, entre las niñas... a los maestros y a las maestras... a los padres y madres de familia... al director...
- Cómo te sientes al estar atento a esta escuela... ¿Qué sentiste con lo que viste y escuchaste?  
¿Te gustaría cambiar algo?
- ¿Qué te gustaría ver y oír en los ambientes por los que has paseado?
- Registra lo que sientes ...
- Luego piensas y sientes, desde tu ser semilla:
- Así, con tus pequeñitas raíces como vas recogiendo las pocas gotas del rocío de la mañana tomamos de esa tierra fértil haciendo buen uso de nuestras emociones
- Cómo es la escuela que tú sueñas...
- Su clima de trabajo...
- La organización escolar...
- Cómo se organizan los niños para trabajar. Ves sus rostros entusiasmados por sus aprendizajes...

- Observas también a sus familias, su apoyo y su manejo emocional
- Observas a tus maestros y cómo disfrutan de su trabajo.
- Estás viendo la escuela que tú quieres!!! Quédate con esa imagen y esa emoción, y guárdala para regresar a ella durante el trabajo del día.
- Toma aire lentamente (5 seg) retienes (5 seg) y sueltas poco a poco (5 seg)
- Y ahora, suavemente, abre tus ojos...
- Al término, se menciona que hemos imaginado ser una semilla que recorre nuestra IE y luego se plantea una visión de “la escuela que queremos”, y les pregunta cómo se sienten. Les agradece por su participación y les anuncia que pasarán a desarrollar la siguiente actividad.

## EXPERIENCIA, REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

(95 MINUTOS )

### La escuela que queremos

Mediante la actividad anterior, tomaron contacto con la escuela que les gustaría tener. Sin embargo, sabemos que todavía existe una brecha entre esa visión de su escuela y la realidad que enfrentan. En algunos casos, la brecha es más corta, en otros, más larga y complicada. Es más, hay situaciones que se convierten en focos de estrés y que pueden causar agotamiento profesional. Entonces, para acercarse a esa visión de su escuela, se realizará una actividad para determinar qué aspectos pueden cuidar y qué estrategias son las más adecuadas para lograrlo.

Para esta tarea, el formador/a les comenta que cuentan con todos los contenidos que han venido trabajando a lo largo de las sesiones. Para ello, pueden observar los papelotes que hay en las paredes y que muestran la síntesis de los trabajos centrales. Pueden observarlos para recordar y utilizarlos como insumos de la presente actividad. (Puede señalar los papelotes y mencionar sus contenidos).

### Desarrollo de la actividad

1. El/la formador/a les muestra un papelote con la figura de un árbol o, si no cuenta con los materiales, lo dibuja en la pizarra. Alrededor de esta imagen se desarrollará la actividad.  
"Se trata de un árbol que viene de aquella semilla que vieron en la actividad anterior y que parece que está seco. Sin embargo, si observan bien, tiene un tronco vivo y algunas ramas, pero todavía le falta fuerza para hacerse frondoso".
2. "Ahora, van a imaginar que este árbol es su escuela..."

Por el momento, obsérvenlo... van a imaginar que el tronco es el directivo (escribe en el tronco la palabra directivo). Es el eje, es el líder".

3. "Las ramas son los agentes que participan en escuela a quienes el directivo pueden convocar como sus aliados, para alcanzar su visión de la escuela. Comenten ahora, ¿a qué grupos de la escuela, pueden ustedes comprometer para alcanzar ese sueño?"

Posiblemente mencionen a sus docentes y personal administrativo. El/la formador/a se asegurará de que consideren también a los padres de familia, al personal de servicio, los estudiantes, entre otros.

Conforme van saliendo los nombres, dibuja y/o los escribe en las ramas y señala que el directivo puede apoyarse en ellos para alcanzar su visión.

4. Ahora van a considerar las emociones que pueden servirles como nutrientes para esa tarea. Esas serán las raíces. ¿Qué emociones les sirven para eso"?

Posiblemente, consideren el amor, la alegría y alguna otra combinación de las llamadas "positivas". Si fuera necesario, el formador/a puede consultarles si la rabia o el miedo los podría ayudar también y cómo. Por ejemplo, necesitarán la fuerza de la rabia en balance para ser perseverantes en sus objetivos y superar los obstáculos? Recordar que las emociones son funcionales y útiles dependiendo de la situación por la que estén atravesando y del proceso consciente de su gestión.

5. Llegó el momento de identificar aquellas situaciones que suelen convertirse en motivo de estrés en la escuela.

"Tal como se vio en la sesión anterior, las causas del estrés laboral son diversas. Sin embargo para esta actividad, vamos a elegir solo 4:

- ❖ El exceso de trabajo y la presión laboral
- ❖ Los problemas de comunicación
- ❖ La gestión de las políticas y normas cuando se convierten en rígidas y controladoras
- ❖ La cultura de culpabilización

El/la formador/a explica brevemente a qué se refiere cada punto. Resaltará también que esta división se hace con fines didácticos, pues sabemos que sistémicamente las situaciones colaboran entre sí y crean tensiones mayores.

Estas grandes causas se dibujan en forma de nubes y generan 4 grandes nubes a las cuales también se les coloca su nombre.

## Trabajo en grupos

6. El /la formador/a, divide a los/las participantes en grupos de 4 personas a fin de facilitar la participación de todos los integrantes.

A cada grupo se le asigna una de las causas seleccionadas. Si salen más de 4 equipos, algunos repetirán las causas.

Ya divididos en grupo, identifican situaciones que son consecuencia de la causa de estrés que le tocó. Por ejemplo, "malestar" por normas rígidas y controladoras, y otro grupo: "dificultad para coordinar", por problemas de comunicación.

Encontrarán manifestaciones de diverso tipo que impactan en diferentes agentes de la escuela, las mismas que pasan a escribirlas en las cartulinas celestes en forma de gota.

La idea es que estas situaciones representen la lluvia que cae sobre el árbol (la institución educativa) y que puede ahogarlo si no se manejan adecuadamente.

Cada grupo coloca solo la idea dentro de la gota y las pega en el árbol o las dibuja y escribe en la pizarra. Ése es el primer producto del equipo.

El/la formador/a revisa los resultados, lee rápidamente algunas de esas manifestaciones y comenta sus apreciaciones generales mencionando la cantidad de situaciones que pueden afectar el clima de la escuela e impedir el logro de la visión.

7. Una vez completada esta etapa, y si fuera el caso, el facilitador/a junta a los grupos que han compartido la misma situación estresante para que, ahora, piensen soluciones en conjunto. Para ello, les consulta qué pueden hacer para enfrentar esta dificultad con el objeto de cuidar el clima laboral de la escuela y prevenir el SAP.

Les pedirá entonces que recuerden qué aspectos revisaron en el taller que les ayude pensar en acciones o medidas de cuidado. Por ejemplo: cuidar la forma en que me expreso, identificar la emoción en que me encuentro, hacer un centramiento, ponerme en el lugar del otro, escuchar, etc. Cada una de estas medidas las escribirá en las cartulinas verdes en forma de hojas o las dibujará en la pizarra. Una vez que terminan las van pegando en el esquema o dibujando en la pizarra.

Por la cantidad de hojas verdes, la intervención del/a formador/a irá en el sentido de resaltar que, al parecer, se cuenta con recursos para intervenir. Veamos ahora, qué se puede hacer.

8. El último producto del grupo es diseñar una o dos estrategias por la causa estresante que les haya tocado; es decir, ya no medidas aisladas, sino una acción concertada, con participación del equipo que les permita enfrentar positivamente estas situaciones.

Aquí, los grupos pueden pensar también en alguna buena práctica que han utilizado en su escuela para cuidar y/o mejorar el clima de trabajo. Pueden apoyarse también en la Ficha 2 de la sesión 4.

Para diseñar estas estrategias, los grupos deben tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Las medidas se diseñarán desde la función del directivo como líder de la escuela
  - ❖ No se trata de considerar muchas estrategias, sino de identificar aquellas que les parezcan más viables y que estén en sus manos llevarlas a cabo
  - ❖ La estrategia tendrá un objetivo preciso
  - ❖ La estrategia tendrá un nombre y resaltará los pasos más importantes para llevarla a cabo Deberán mencionar qué miembros de la escuela participarían en esta medida
  - ❖ Reconocerá qué emoción los puede ayudar para llevar a cabo esta estrategia
9. Una vez concluida la tarea, cada grupo escribe el nombre de su estrategia en la cartulina naranja o dibuja el fruto en el árbol de la pizarra y escribe el nombre de su estrategia en él.
10. Por turnos, un representante de cada equipo presenta sus resultados y resalta los elementos más importantes de su estrategia para llevarla a cabo y sea efectiva. Se recomienda que los y las demás tomen nota y al término de cada presentación puedan comentar brevemente sus impresiones.

El/la formador/a aportará para reforzar, completar o consultar por algún vacío u oportunidad que observe. Se solicita un aplauso para celebrar los aportes de los grupos.

11. **Al final**, el/la formador/a muestra la frondosidad ese árbol y la cantidad de oportunidades que pueden tomar como directivos para promover la participación y convivencia para que conduzcan al buen clima laboral en la escuela para asegurar que su organización sea efectiva y prevenir el SAP.

- ❖ Incluye la figura del “sol” mencionando que todo este proceso es iluminado desde los aprendizajes de liderazgo pedagógico.
- ❖ Complementa con el “arco iris” con las tarjetas previamente reservadas de sus compromisos o aprendizajes de cada sesión.

## VINCULACIÓN Y CIERRE

(5 MINUTOS )

### Ejercicio personal “Creciendo en liderazgo pedagógico”

En silencio de manera personal responden las preguntas de una ficha:

- Escribe encima de las “raíces”:

Pensando en tus estrategias como líder pedagógico, ¿qué puedes hacer para contribuir al manejo de emociones para favorecer a la participación y el clima de “la escuela que queremos? Menciona ejemplos.

- Escribe encima de las “hojas”:

Pensando en tu propio equipo docente, ¿de qué puedes hacerte cargo para contribuir en la prevención del agotamiento profesional, para mejorar la organización escolar efectiva?

Una vez que terminan, los resultados quedan para ellos y ellas como un compromiso personal con este aprendizaje.

### **Cierre emocional:** “El bosque”

**Propósito:** Ofrecer un cierre emocional a la sesión.

**Ejercicio:** Todos en círculo, cerrando los ojos se conectan con lo vivido en el taller recordando una a una las actividades, las emociones o las ideas fuerza. Después unos instantes, les pide:

- Cierra los ojos e imagina que estamos en medio de un inmenso campo y que a pesar que llueve, no crece suficiente vida aún.
- Visualiza cómo tu ser semilla ha ido creciendo...
- Cómo tus raíces se han fortalecido para absorber el agua que les da la vida... eres ahora un árbol fuerte gracias a tus hojas sanas que producen mucho oxígeno...
- Has dado vida y alegría a tu escuela... “a esa escuela que queremos”, y las buenas prácticas ya están dando frutos
- Visualiza en silencio cada fruto de tus buenas prácticas...
- Con este sentir, suavemente, abre tus ojos...
- Imaginamos, ahora, que entre todos estos árboles damos oxígeno y aire fresco a esta región...  
Estiramos, lentamente nuestros brazos como nuestras ramas y nos mecemos lentamente...
- Ahora nuestras ramas se acercan a otros árboles y nos mecemos lenta y suavemente formando un bello y frondoso bosque...
- Puedes ver el color de sus hojas, sentir su temperatura, su olor ...
- Cómo es este bosque y todas las posibilidades de aprendizaje que podemos generar en los niños y jóvenes de la escuela que queremos.
- Especialmente, cómo aporta a la participación y clima de la escuela para que su organización sea efectiva.
- Toma aire lentamente al inhalar..., retén el aire unos segundos... y luego exhala lentamente...

Se les agradece por su participación en el taller y felicita por el trabajo a lo largo de las cinco sesiones.

Se despiden con un abrazo de agradecimiento mutuo.

## Marco conceptual

El clima organizacional se entiende como el medio ambiente, humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, e influye directamente en la satisfacción de los trabajadores como y en la productividad de la empresa.

Según Ávila (2011), representa la forma en que las personas perciben las relaciones interpersonales, la estructura y los procesos de la empresa para la cual trabajan. Un rasgo característico del clima organizacional es que en él confluyen una variedad de factores, como los comportamientos de las personas, las relaciones que se desarrollan entre ellas, los procesos de liderazgo, la comunicación y las vías de participación, además de las interacciones que se producen entre los empleados con los directivos, con las máquinas e instrumentos que se utilizan, y con las funciones específicas que debe desarrollar cada uno de ellos. En efecto, acorde a Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz y Llorca (2008), el desarrollo positivo del clima laboral depende de una cantidad de variables y de factores que deben ser tenidos en cuenta por las directivas y por todo el equipo de trabajo, para poder construir estrategias desde las que sea posible favorecer un ambiente adecuado, en donde los trabajadores puedan sentirse satisfechos y tengan la posibilidad de desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, lo cual se verá reflejado en un mayor crecimiento y productividad a nivel organizacional.

## Estrategias de hi para el cuidado del clima laboral, la organización escolar efectiva y la prevención del sap

### CRECIENDO EN LIDERAZGO PEDAGÓGICO

#### Escribe encima de las “hojas”:

Pensando en tu propio equipo docente, ¿de qué puedes hacerte cargo para contribuir en la prevención del agotamiento profesional, para mejorar la organización escolar efectiva?



#### Escribe encima de las “raíces”:

Pensando en tus estrategias como líder pedagógico, ¿qué puedes hacer para contribuir al manejo de emociones para favorecer a la participación y el clima de “la escuela que queremos”?

Menciona ejemplos.

## Referencias

- Alberti y Emmons (1978) Teoría de la asertividad. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/articulo351\\_2.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/articulo351_2.pdf)
- Avellaneda, M. (2011). Master Trainer Internacional en Programación Neurolingüística.
- Ávila, E. (2011). Gestión del conocimiento como aspecto relevante dentro del análisis del clima organizacional en el departamento de educación física de la Universidad libre sede Bogotá. Tesis de Maestría. Universidad Libre de Colombia. Maestría en Educación.
- Baena, G. Y Montero, S. (2014). Ciencias de la comunicación 1. (1ª. Ed.) México, D.F: Grupo editorial Patria.
- Bales, R. (1953). The equilibrium problem in small groups. Illinois: Free press.
- Beuchat, Cecilia. 1989. Escuchar: el punto de partida. En: Lectura y Vida. Revista Latinoamericana de Lectura. (3), 20-25.
- Bolívar, A. (2014). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. España: UGR.
- Cerdeira, L. (2011). Saber escuchar trae beneficios. Recuperado de <http://leocerdeira.com/saberescuchar-trae-beneficios/#more-801>.
- De la Cruz, I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. España: Ministerio de Educación de España.
- Melendo Maite (1998). La escucha. Editorial Desclee de Brouwer. España.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. Cognition and Emotion, 6, 169-200.-
- Evans, D. (2002). Emoción: La ciencia del sentimiento. Madrid: Taurus.
- Fernández-Abascal, E., Martín, M. Y Domínguez, J. (2001). Procesos Psicológicos. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gan y Triginé (2006). La escucha activa. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gispert, Carlos (2005). Comunicación y autodominio. Oceano 1º edición. España.

- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. En Chemiss, C. Y Goleman, D. (Eds.). The emotionally intelligent workplace. (pp.13-26). San Francisco: Jossey-Bass.-
- Greenberg, L. (2000). Emociones: Una Guía Interna. Bilbao. Descleé de Brower.
- Gros, B. (2000). El ordenador invisible. Barcelona: Gedisa
- Guitert y Giménez (2007). La Dimensión Social del Aprendizaje Colaborativo Virtual. RED. Revista de Educación a Distancia. Núm. 18. [Http://www.um.es/ead/red/18](http://www.um.es/ead/red/18).
- Hofstadt Roman, Carlos J. Van-der (2005). El libro de las habilidades de comunicación. Ediciones Díaz de Santos. Madrid España.
- Hsu, Wei-Yuan (2002). La educación en línea en el campus: Una perspectiva tecnológica en el proceso de apropiación de la tecnología. (Tesis doctoral). Universidad de Londres, Londres.
- Lange, A. J. Y Jakubowski, P. (1976). Responsible Assertive Behavior. Champaign, Research Press.
- Leidner, D. & Jarvenpaa, S. (1995). "The use of information technology to enhance management school education: a theoretical view." MIS Quarterly September, 265- 291.
- Macionis, J., y Plumer, K. (2006). Sociología. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Maestro, J. (2009). Regálate liderazgo: Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder. Barcelona, España: Bresca editorial.
- Maldonado, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. Laurus, 13 (23), 263-278. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/artpdfred.jsp?Icve=76102314>
- Marina, J. Y López, M. (1999). El diccionario de los sentimientos. Barcelona: Anagrama.
- Maureira, Moforte y Gonzales (2014). Más liderazgo distributivo y menos liderazgo directivo. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/132/13232069009.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/132/13232069009.pdf).
- Medina, A. (2014). El liderazgo Pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. Chile: Perspectiva educacional.
- Mcclelland, D. (1989). Estudio de la motivación Humana. Madrid: Narcea.

- Naranjo María Gemma (1997). Escucha activa y empática. Editorial Elearning, S.L. España.
- Papalia, D. Y Wendkos, S. (1995). Psicología del desarrollo. De la infancia a la adolescencia. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ramos, K. (2015). La importancia de la comunicación efectiva. Recuperado de <http://revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-la-comunicacion-efectiva/>
- Remor, B. (2013). Empatía. Bogotá, Colombia: Editor Delta Publicaciones.
- Ribeiro, L. (1999). La Comunicación Eficaz: Ediciones Urano, Barcelona.
- Rice, P. (1997). Desarrollo humano, estudio del ciclo vital. México: Prentice Hall.
- Riso, C. (2012). La comunicación asertiva. (1ra ed.). México: Mc Graw.
- Robinson, V. (2012). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los tipos de liderazgo. Nueva Zelanda: REICE.
- Robles, M. Dierssen, T. Martínez, E. Herrera, Pedro. D, & Llorca, J. (2008). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. España: sciencedirect. 2008, p. 73.
- Rodríguez, A. (2015). Comunicación asertiva en el personal de la organización. Lima, Perú: San Marcos.
- Thayer, R. (1998). Origen de estados de ánimos. Buenos aires. Ediciones Paidós.
- Túnez, M. Y Costa-Sánchez, C. (2015). Comunicación corporativa: Claves y escenarios. Barcelona: UOC
- Van der Hofstadt, C. J. (2005) El libro de las habilidades de comunicación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <http://books.google.com.pe/books>.
- Zapatero, A. (2012). Manual operaciones básicas de comunicación. Madrid, España: Editorial CEP S.L.

Instituto de Investigación y Capacitación  
Profesional del Pacífico

Puno - Perú  
2024

**EP** EDITORIAL  
IDICAP  
PACÍFICO

ISBN: 978-612-49529-1-3



9 786124 952913