



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia



Comunicación



Solución de problemas



Creatividad

MÓDULO SOBRE  
**HABILIDADES BLANDAS  
O SOCIOEMOCIONALES**

2023



Adaptación



Trabajo en equipo



Comunicación



Solución de problemas



Creatividad

MÓDULO SOBRE

# HABILIDADES BLANDAS O SOCIOEMOCIONALES

2023



Adaptación



Trabajo en equipo

## Créditos

Esta publicación se realizó con el apoyo del Proyecto Formación Técnica Profesional de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia, que es ejecutado por el consorcio Swisscontact-FAUTAPO. El contenido no compromete la opinión de la Cooperación Suiza en Bolivia.

### **Consortio Swisscontact-FAUTAPO**

Swisscontact: Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico  
Calle Jacinto Benavente 2176, Sopocachi

Tel.: +591 (2) 241 99 65  
+591 (2) 211 21 41 - Int. 208  
Web: [www.formaciontecnicabolivia.org](http://www.formaciontecnicabolivia.org)  
[www.swisscontact.org](http://www.swisscontact.org)  
[www.fundacionautapo.org](http://www.fundacionautapo.org)  
Facebook: Formación Técnica Profesional Bolivia

Supervisión general  
Consortio Swisscontact- FAUTAPO  
Eliana Arauco

### **Documento elaborado por:**

EDUCAINNOVANDO  
Autoras: Ivana Méndez y Sandra Espara  
Cuidado de edición  
Rosa Mónica Salinas

### **Diseño y diagramación**

Multigráfica Digital

### **Impreso en:**

Multigráfica Digital

*La Paz- Bolivia, 2023*

## Contenido

Lista de siglas y acrónimos.....	5
Presentación .....	7
<b>1. Habilidades socioemocionales: Marco teórico.....</b>	<b>9</b>
1. ¿Cómo podemos incorporar las habilidades socioemocionales en nuestra práctica educativa?.....	12
2. ¿Qué es la transversalización?.....	13
3. ¿Por qué transversalizar? .....	15
4. Bibliografía.....	17
<b>2. Unidad de aprendizaje 1: Autoestima y resiliencia.....</b>	<b>19</b>
1. La autoestima - cuatro perspectivas de ella .....	19
1.1 Autoconcepto (qué piensas de ti mismo/a).....	20
1.2 Hacia una buena autoimagen .....	22
1.3 Hacia un buen autorreforzamiento.....	23
1.4 Hacia una buena autoeficacia .....	24
2. ¿Qué es la resiliencia?.....	25
3. Herramientas pedagógicas para desarrollar la autoestima y la resiliencia.....	26
Dinámica.....	27
Cuestionario .....	28
4. Bibliografía.....	29
<b>3. Unidad de aprendizaje 2: Comunicación efectiva .....</b>	<b>31</b>
1. Comunicación en el entorno laboral.....	31
2. Mensaje recibido versus mensaje interpretado.....	34
3. Comunicación efectiva.....	34
3.1 Paso 1 - Sistema de creencias.....	35
3.2 Paso 2 - Estilos de comunicación .....	37
3.3 Paso 3 - Revisar nuestras formas de pensar .....	38
3.4 Paso 4 - Cambio de comportamiento.....	38
4. Herramientas pedagógicas para desarrollar una comunicación efectiva.....	39
Dinámica 1.....	39
Dinámica 2.....	40
5. Bibliografía .....	41
<b>4. Unidad de aprendizaje 3: Manejo y resolución de conflictos .....</b>	<b>43</b>
1. Manejo y resolución de conflictos.....	43
1.1 ¿Qué es un problema? .....	43
1.2 ¿Qué es la solución?.....	43

1.3	Proceso de solución de problemas .....	44
1.4	Otras técnicas de resolución de problemas en una empresa	
	- Diagrama de Ishikawa .....	45
	Paso 1: Nombrar el problema.....	46
	Paso 2: Definir grupos causales.....	46
	Paso 3: Anotar las causas.....	47
	Paso 4: Establecer prioridades.....	47
	Paso 5: Adoptar medidas .....	47
2.	Herramientas pedagógicas para desarrollar el manejo y la resolución de conflictos .....	47
	Dinámica.....	48
3.	Bibliografía .....	49
<b>5.</b>	<b>Unidad de aprendizaje 4: Trabajo en equipo .....</b>	<b>51</b>
1.	La importancia del trabajo en equipo.....	51
2.	Conceptos de trabajo en equipo .....	52
3.	¿Qué es necesario para trabajar en equipo? .....	52
4.	¿Cómo se desarrollan los equipos? .....	53
5.	Conflicto en los equipos.....	54
6.	Herramientas pedagógicas para desarrollar trabajo en equipo .....	56
	Dinámica.....	57
7.	Bibliografía .....	57

## Lista de siglas y acrónimos

API	Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración Proyecto
CEA	Centro de Educación Alternativa
CEE	Comisión Episcopal de Educación
CEMSE	Centro de Multiservicios Educativos
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del conocimiento en la Formación Profesional
FAUTAPO	Fundación Educación para el Desarrollo
FTP	Formación Técnica Productiva
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAMEA	Gobierno Autónomo Municipal
GCO	Gestión del Conocimiento
HSE	Habilidades Socioemocionales
INFOCAL	Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral
ITT	Instituto Técnico y Tecnológico
ME	Ministerio de Educación
MESCP	Modelo Educativo Socio comunitario Productivo
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia



## Presentación

La Cooperación Suiza en Bolivia, en alineamiento con las políticas establecidas por el Estado Plurinacional de Bolivia, apoya el desarrollo de capacidades en jóvenes y mujeres a través de la formación técnica profesional para que puedan mejorar sus oportunidades de empleo y autoempleo y, por consiguiente, incrementar sus ingresos económicos. Bajo esta perspectiva, se implementa el Proyecto Formación Técnica Profesional para el período 2018-2022.

El objetivo general del proyecto es: “Contribuir a una mayor equidad económica y social, mejorando el acceso al empleo de población vulnerable a la pobreza, priorizando sectores con potencial productivo a través de la formación técnica, tecnológica y la capacitación” (PRODOC, 2018).

Como parte de las acciones apoyadas por el proyecto y en el marco del fortalecimiento de las capacidades de los docentes que imparten la formación, se desarrolló el Módulo de Habilidades Socioemocionales, enfocado en desarrollar ciertos valores y rasgos que fomenten la comunicación y la relación efectiva de una persona con aquellas que le rodean, como componentes fundamentales de la empleabilidad.

Las actividades laborales y productivas han experimentado una transformación radical durante la pandemia, habiéndose intensificado la incorporación de tecnologías de la información, hasta nuevas formas, ambientes y modalidades de trabajo y de aprendizaje. Este módulo está orientado a potenciar el compromiso de docentes de Institutos Técnicos y Tecnológicos y de Centros de Educación Alternativa en reforzar las habilidades relacionadas con el trabajo en equipo, la empatía, la adaptación, la autonomía, la resolución de conflictos y la comunicación, entre otras.

El Módulo de Habilidades Socioemocionales permitirá principalmente conocer, analizar e interpretar los contenidos mínimos para desarrollar las competencias blandas o habilidades socioemocionales en un entorno de formación técnica y en el mundo mismo del trabajo. El Módulo considera los siguientes contenidos: una presentación de los principales conceptos referidos a HSE y 4 Unidades de Aprendizaje: 1. Autoestima y resiliencia; 2. Comunicación en el entorno laboral; 3. Manejo y resolución de conflictos y, 4. Trabajo en equipo.







1

# HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES:

## Marco teórico

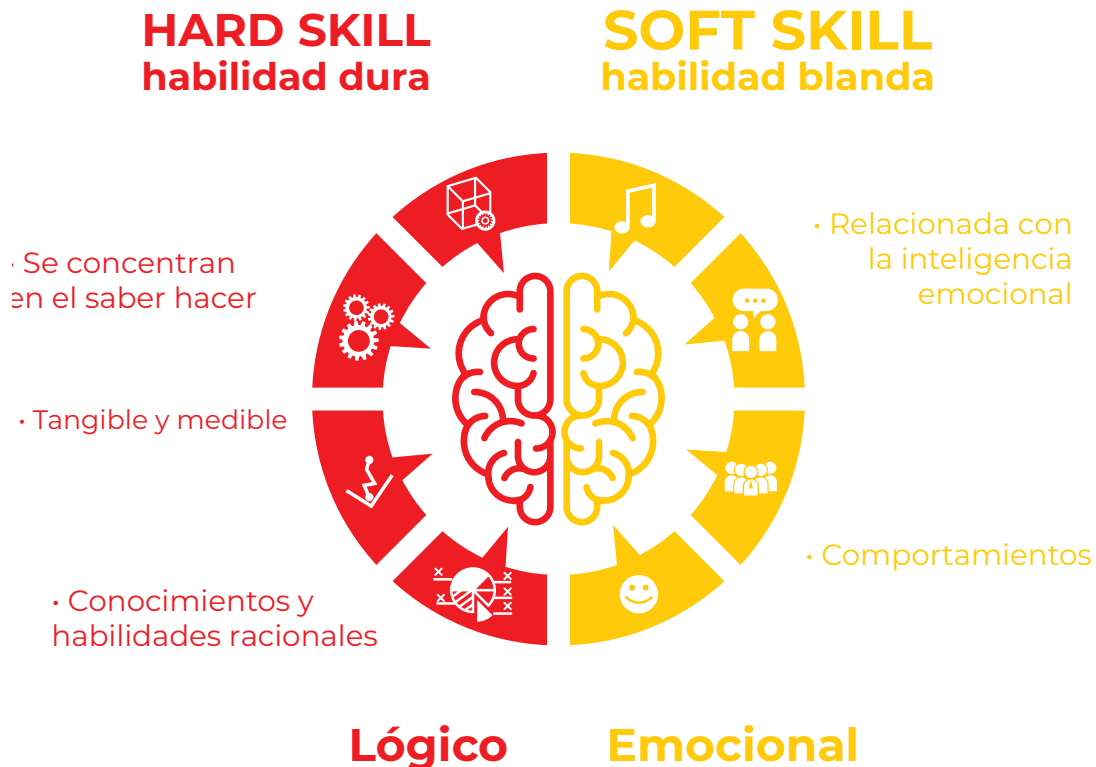
Con seguridad, en los distintos ámbitos en los que interactuamos, escuchamos con frecuencia la importancia y el reconocimiento que se da a la actitud - carácter que demuestra una persona en relación a otra ante una misma situación... La forma de responder o resolver dificultades marca diferencias, que serán aceptadas de manera positiva o rechazadas por su negativismo; es en este marco que podemos entender e identificar las llamadas habilidades socioemocionales (HSE), conocidas también como 'habilidades blandas' (por la traducción del inglés *soft skills*). Es relevante, por ello, preguntarnos ahora qué entendemos por habilidades socioemocionales?

Las habilidades socioemocionales son aquellas herramientas de vida que nos permiten identificar y regular nuestras emociones; entender las de los demás; mostrar empatía; desarrollar y mantener relaciones positivas; establecer metas y tomar decisiones responsables.

Según el documento *Habilidades, Educación y Empleo en América Latina*, publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID (Busso, M.; Bassi, M.; Urzúa, S.; Vargas J., 2012), estas habilidades podrían agruparse en cognitivas y no cognitivas o socioemocionales, que son complementarias entre sí, y no se debería descuidar una para desarrollar la otra. Las primeras, conocidas como 'habilidades duras', están en la esfera de la cognición, y forman parte del saber académico, del desarrollo de habilidades técnicas y específicas de las áreas de formación. Por otro lado, están las 'habilidades socioemocionales o blandas', que forman parte del área del



comportamiento, y su característica fundamental es que pertenecen a los rasgos de personalidad. Las habilidades socioemocionales (HSE) nos ayudan a aceptar, validar y regular nuestras emociones, a darles su lugar, reconocerlas, nombrarlas y trabajar con ellas.



Entre estas habilidades –a las que podemos llamar HSE–, que sin duda son muchas, podemos resaltar y diferenciar i) las personales, que tienen que ver con la capacidad de autoestima, iniciativa, resiliencia, comunicación eficaz, responsabilidad, manejo de riesgos y creatividad; ii) las habilidades sociales, entre las que estarían el trabajo en equipo, trabajo en red, empatía y adaptabilidad, y iii) las de aprendizaje, referidas a la gestión y organización, a las capacidades metacognitivas y a la habilidad para convertir las dificultades en oportunidades, o de transformar la percepción del fracaso y la respuesta al mismo. Todas ellas son habilidades y competencias que resultan de suma importancia tanto en el mundo laboral y académico como en el aspecto personal (Scott, 2015).

Como referencia, compartimos la comprensión de las habilidades socioemocionales de tres instituciones asesoradas por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), conceptos que, como veremos, van en la misma línea de lo expuesto en los párrafos anteriores.



Institución	Concepto	Habilidades socioemocionales/ competencias blandas
<p>Bajo el Acuerdo de Cooperación Técnica para la Promoción de los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Ministerio Público del Trabajo Proyecto API (Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración) Brasil. Desarrollo de las Competencias Socioemocionales</p>	<p>Recursos internos de comprensión que posee cada persona y que son ampliados por el proceso de aprendizaje, generando autonomía intelectual y emocional. Se refieren a la capacidad de actuar en diferentes situaciones apoyándose en conocimientos, habilidades, procedimientos, valores y actitudes que conducen a decisiones asertivas.</p>	<p>Competencias categorizadas en tres dimensiones</p> <p><b>Saber convivir con uno mismo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autoconocimiento</li> <li>2. Autogestión de las emociones</li> <li>3. Autoestima</li> <li>4. Resiliencia</li> </ol> <p><b>Saber convivir con otros</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación asertiva</li> <li>2. Empatía</li> <li>3. Respeto</li> <li>4. Confianza</li> </ol> <p><b>Saber convivir con el mundo</b></p> <p>Enfrentar desafíos, creando estrategias y decisiones socialmente responsables.</p>
<p>Chile Valora</p>	<p>Competencias y habilidades conductuales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Resolución de problemas</li> <li>4. Efectividad personal</li> <li>5. Iniciativa y aprendizaje permanente</li> <li>6. Conducta segura y autocuidado</li> </ol>
<p>Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA)</p>	<p>Actitudes y comportamientos laborales</p> <p>Manifestaciones observables de disposición o motivación que demuestra el trabajador en el desarrollo de una función laboral</p> <p>Las competencias HSE son integrales a una función laboral</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Comunicación.</b> Trasmisión de ideas en el entorno laboral de manera concisa, precisa, clara y asertiva</li> <li><b>2. Liderazgo.</b> Capacidad del trabajador para influir en personas o en grupos de trabajo motivando para el logro de las metas y objetivos empresariales</li> <li><b>3. Creatividad e innovación.</b> Permite mostrar destrezas sin límites del trabajador para experimentar y/o desarrollar acciones nuevas y obtener ventajas competitivas en el entorno empresarial</li> <li><b>4. Iniciativa.</b> Capacidad para proponer, desarrollar o idear actividades en el ámbito de la labor</li> <li><b>5. Orientación al servicio.</b> Actitud proactiva de ayuda en las acciones laborales y de servicio a grupos de interés</li> <li><b>6. Resiliencia.</b> Capacidad que tiene el trabajador para enfrentarse a situaciones adversas, superar dificultades, transformarlas en aprendizaje y oportunidades de crecimiento en las relaciones laborales</li> </ol>



		<p><b>7. Resolución de conflictos y problemas.</b> Habilidades para seleccionar los elementos y criterios de la solución ante una situación difícil, encaminando al logro de un buen ambiente de trabajo</p> <p><b>8. Responsabilidad.</b> Nivel de compromiso que asume un empleado ante las funciones del cargo, que inciden en el cumplimiento de objetivos empresariales</p> <p><b>9. Trabajo en equipo y colaborativo.</b> Capacidad del trabajador para generar o fomentar sinergias con sus compañeros, logrando desarrollar acciones conjuntas con eficiencia, rapidez y racionalización de recursos y tiempo</p> <p><b>10. Autoaprendizaje/autodisciplina.</b> Capacidad para aprender del entorno, de compañeros de trabajo, de experiencias previas y orientarse a cumplir compromisos en el desarrollo de las actividades del entorno laboral, el fortalecimiento de sus propias competencias y la concreción de metas individuales</p> <p><b>11. Pensamiento crítico.</b> Capacidad de razonamiento lógico; de inferir, clarificar, dar conceptos, establecer modos de actuar para resolver problemas o situaciones nuevas y establecer prioridades en el desarrollo de las actividades del trabajo.</p>
--	--	---

En lo expuesto en el cuadro anterior, se ve gran similitud en el concepto y en la definición de las HSE a trabajar, las mismas que, además, son valoradas y requeridas en el entorno laboral.

Entonces, si bien las habilidades socioemocionales se construyen y se practican “a lo largo de la vida”, también pueden y deben trabajarse y desarrollarse durante la formación; es así que en este módulo nos centraremos en dar información y brindar algunas herramientas que permitan motivar el desarrollo de la autoestima, la comunicación eficaz, el manejo y resolución de conflictos y el trabajo en equipo.

## 1. ¿Cómo podemos incorporar las habilidades socioemocionales en nuestra práctica educativa?

Las HSE presentan algunas características. Según Villa y Poblete (2007), estas son: multifuncionales (es decir, necesarias para desarrollar un amplio rango de metas y resolver problemas en diferentes contextos); son complejas (favorecen el desarrollo de niveles de pensamiento superior y alcanzan una autonomía mental que presupone una aproximación activa y reflexiva ante la vida); son multidimensionales (permiten reconocer y



analizar patrones, percibir situaciones, seleccionar significados, desarrollar una orientación social y adquirir una sensibilidad hacia sí mismo y hacia los demás, y logran una autonomía mental que implica un enfoque activo y reflexivo ante la vida).

Por estas características, se dice que las HSE se desarrollan a lo largo de la vida. En el contexto formativo, la transversalización de las HSE será una de las más importantes estrategias que nos permita incorporarlas en los diferentes procesos.

## 2. ¿Qué es la transversalización?

Transversalizar es la acción de atravesar o de extender de un lugar a otro. El diccionario de la Academia de la Lengua define el 'estudio transversal' como aquel que "[...] atañe a distintos ámbitos o disciplinas en lugar de a un problema específico."

Cuando se habla de transversalización se alude a desarrollar una estrategia al interior de una propuesta curricular, a partir de ciertas consideraciones y justificaciones sociales, educativas, etc.; por ejemplo, hacer que un proceso de formación contenga o se impregne de las habilidades socioemocionales siendo estas pertinentes y se desarrollen en todos los campos en los que se organice el plan de estudios.

Las habilidades socioemocionales a transversalizar estarán determinadas por situaciones problemáticas o socialmente relevantes desde una dimensión ética. La concepción de la transversalidad deja abierta la puerta para incorporar en los procesos formativos los nuevos problemas o demandas de HSE de relevancia social que vayan apareciendo en nuestra sociedad.

### Las estrategias de transversalización

Las estrategias de transversalización de las habilidades socioemocionales se definirán en base a la valoración que se haga de estas en primera instancia en la Institución o Módulo. Esta valoración se podría expresar de una manera sencilla respondiendo a las preguntas: ¿cuál la importancia que tienen o les daremos a las elegidas? o ¿qué tan necesarias, relevantes y pertinentes son para el desempeño laboral?

Estas preguntas deberán ser contestadas en el marco de la caracterización de la ocupación, y de los requerimientos que obtengamos de los posibles empleadores; dicho de otro modo, escuchando las demandas del contexto.



No perdamos de vista que el desarrollo de las HSE da un valor agregado al desempeño laboral, pero deberá ser de manera pertinente, no solo porque esté de moda.



### Transversalización de las habilidades socioemocionales, (HSE) en la educación.

Una vez definidas las HSE debemos elegir cómo transversalizarlas; acá presentamos algunas estrategias que pueden usarse para este fin, las mismas deberán adaptarse de acuerdo a la decisión institucional que se tome:

La oferta formativa define la transversalización de algunas HSE desde los niveles más altos de su diseño curricular: desde el perfil de egreso.

Ejemplo:

El perfil de la carrera de Enfermería indica:

Establecer una relación médico-paciente eficiente, tanto con el paciente del área rural como con el de la urbana, siendo sus competencias específicas concretas: 1. Conocer las características **socioculturales** de la o el paciente y asimilarlas empáticamente. 2. Hablar el **idioma** de la



o el paciente fluidamente. 3. Lograr una **comunicación** efectiva con las y los pacientes provenientes del área urbana y rural, que permita la obtención de datos fidedignos y genere confianza. 4. Reconocer los problemas y proponer acciones para evitarlos cumpliendo con idoneidad la asistencia al paciente.

La oferta formativa define la transversalización de algunas HSE en niveles concretos del diseño curricular; por tanto, estarán contenidas en el Módulo o incluso al interior de las Unidades de Aprendizaje.

Ejemplos:

En las diferentes ofertas formativas se puede tener la siguiente competencia:

Comprende y se expresa verbalmente, no verbalmente y/o por escrito, con diversos propósitos comunicativos que permitan una comunicación eficaz con sus colegas, que le permita cumplir con el desempeño esperado de manera coordinada y eficiente.

*(En este caso, trabajamos dos HSE, la comunicación y el trabajo en equipo como una parte más del mismo Módulo).*

Ahora bien, la estrategia de transversalización puede combinarse; es decir, una de las HSE transversales puede tener un mayor grado de transversalización que las otras.

Lo importante es tener en cuenta que, si la HSE está incorporada en el proceso de formación, es necesario e indispensable que se incorpore a la evaluación, definiendo criterios para su valoración del desempeño integral.

### 3. ¿Por qué transversalizar?

Según Palos (2000), los objetivos de la transversalización de las HSE son:

- ➔ Construir y consolidar conocimientos que permitan analizar críticamente los aspectos de la sociedad que se consideren censurables.
- ➔ Desarrollar capacidades que permitan reflexionar y analizar situaciones que presenten un conflicto de valores.





- Desarrollar capacidades en torno a un sistema de principios éticos que generen actitudes democráticas, respetuosas con el medio ambiente, responsables, tolerantes, participativas, activas y solidarias.
- Desarrollar el pensamiento crítico.
- Generar actitudes de implicación personal en la búsqueda de alternativas más justas.
- Potenciar la valoración de la dimensión ética del ser humano.
- Carácter de mediano y largo plazo; es decir, para lograr cambios de proceso.
- Carácter de importante peso específico al interior de la institución. Merece tiempo, recursos humanos, materiales, financieros. Tiempo utilizado, carga horaria, seguimiento, investigación, etc.
- Carácter sistémico (relaciones entre los elementos e implicaciones de ellas). Los elementos por sí solos no importan, sino las interrelaciones; como tejer una malla curricular a partir de los elementos que se transversalizan.

El desarrollo de habilidades socioemocionales forma parte del desarrollo integral del individuo. Y la educación, la formación técnica, debe contribuir a una mejor convivencia de las personas, desarrollando en los y las participantes dichas habilidades.

### Habilidades transversales



#### 4. Bibliografía

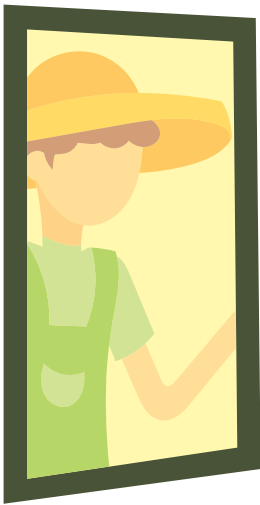
- ➔ García Cabrero, Benilde (2018). “Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación.” *Revista Digital Universitaria*, vol. 19, núm. 6, noviembre-diciembre. México D.F.: UNAM.
- ➔ Palos Rodríguez, José (coord., 2000). “Los ejes o temas transversales: cambiar o reinterpretar el currículum”. *Estrategias para el desarrollo de temas transversales del currículum*. Barcelona: ICE-HORSORI, págs. 15-21.
- ➔ Sarroca, Rafaella y Fernando Vargas Zúñiga (2020). *Manual de orientaciones metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje para el desarrollo de competencias de empleabilidad*. Uruguay: OIT / CINTERFOR.

#### Video de motivación:

[https://www.youtube.com/watch?v=-\\_1YdN\\_wnA&t=3s](https://www.youtube.com/watch?v=-_1YdN_wnA&t=3s)







# 2

## UNIDAD DE APRENDIZAJE 1:

### Autoestima y resiliencia

#### 1. La autoestima - cuatro perspectivas de ella

Quererse a una o uno mismo es quizás el hecho más importante que garantiza nuestra supervivencia en un mundo complejo y cada vez más difícil de sobrellevar. Aun así, y curiosamente, gran parte de lo que aprendemos en la vida se orienta a sancionar o subestimar el valor del amor propio.

#### Vídeo de motivación:

<https://www.youtube.com/watch?v=mT8qVzEhiEA&t=3s>

#### Los cuatro fundamentos de la autoestima

La imagen que cada una y uno tiene de sí mismo no es heredada o genéticamente determinada; es aprendida. Esa información que hemos almacenado de la experiencia social a lo largo de nuestra vida se guarda en la memoria de largo plazo en forma de creencias y teorías.

Una buena autoestima (quererse contundentemente a una o uno mismo) tiene numerosas ventajas. Solo para citar algunas, permite:

- ➔ Incrementar las emociones positivas.
- ➔ Alejar la ansiedad, la tristeza, la depresión, y, más bien, acercar la alegría, las ganas de vivir mejor.
- ➔ Alcanzar niveles de mayor eficiencia en las tareas que se emprende.



- No darse por vencida o vencido; propicia ser perseverante en las metas, sintiéndose competente y capaz.
- Relacionarse mejor con las personas. Quita de encima el incómodo miedo al ridículo y la necesidad de aprobación, porque cada una o uno será el/la principal juez de su conducta.
- Amar a la pareja y querer a los amigos y amigas más tranquilamente.
- Depender menos de otras personas y establecer un vínculo más equilibrado e inteligente con ellos y ellas, sin el terrible miedo de perderlos.
- Ser una persona más independiente y autónoma.
- Sentirse más libre, segura y seguro, a la hora de tomar decisiones y guiar la propia vida.

Los cuatro aspectos más importantes entrelazados entre sí, aunque para fines didácticos se los presenta por separado, son:

1. Autoconcepto (*qué piensas de ti mismo/a*)
2. Autoimagen (*cuánto te agradas*)
3. Autorreforzamiento (*cuánto te premias y te das gusto*)
4. Autoeficacia (*cuánta confianza tienes en ti mismo/a*)

Un amor propio saludable y bien constituido partirá de un principio fundamental: "Merezco todo aquello que me haga crecer como persona y ser feliz". No importa la duda personal acerca de este principio; tampoco la opinión de otras personas: nadie merece sufrir, así que mientras se pueda evitar el sufrimiento inútil e innecesario, cada quien se estará respetando a sí mismo/a. No hay felicidad completa sin autorrespeto.

### 1.1 Autoconcepto (*qué piensas de ti mismo/a*)

El autoconcepto se refiere a lo que pensamos de nosotras/os mismas/os, el concepto que se tiene como persona, así como una/o suele tenerlo de alguien más, y, como es razonable suponer, tal concepción se verá reflejada en la manera en que te tratas a ti mismo/a: qué te dices a ti; qué te exiges y cómo lo haces. Uno o una se puede autorreforzar y mimar o insultarse y no ver nada bueno en su comportamiento, o también puede



ponerse metas inalcanzables y lacerarse luego por no alcanzarlas, como lo hace mucha gente, así parezca lo más irracional del mundo. Somos víctimas de nuestras propias decisiones: cada quien elige amarse a sí mismo/a o no, aunque no siempre somos conscientes del daño que nos hacemos. Además de sobrevivir al medio y a la lucha diaria, también hay que aprender a sobrevivir a los propios juicios y prejuicios: el “enemigo” no siempre está fuera.

### El autoconcepto



#### Para proteger el autoconcepto

- a) Ser más flexible con una o uno mismo y con las y los demás. No pienses en términos de blanco o negro, porque no hay nada totalmente bueno o malo.
- b) Revisa tus metas y las posibilidades reales para alcanzarlas; exigirse a una o uno mismo de acuerdo a las propias posibilidades y capacidades reales.
- c) No te concentres únicamente en lo malo; si solo te concentras en los errores o carencias no apreciarás los logros.
- d) No pienses mal de ti mismo/a.
- e) Quiérete la mayor cantidad de tiempo posible.



- f) Trata de acercar más tu “yo ideal” a tu “yo real”; cuanto mayor sea la distancia entre ambos, menor será la probabilidad de alcanzar tu objetivo, y mayor la frustración y los sentimientos de inseguridad.
- g) Es necesario aprender a perder.

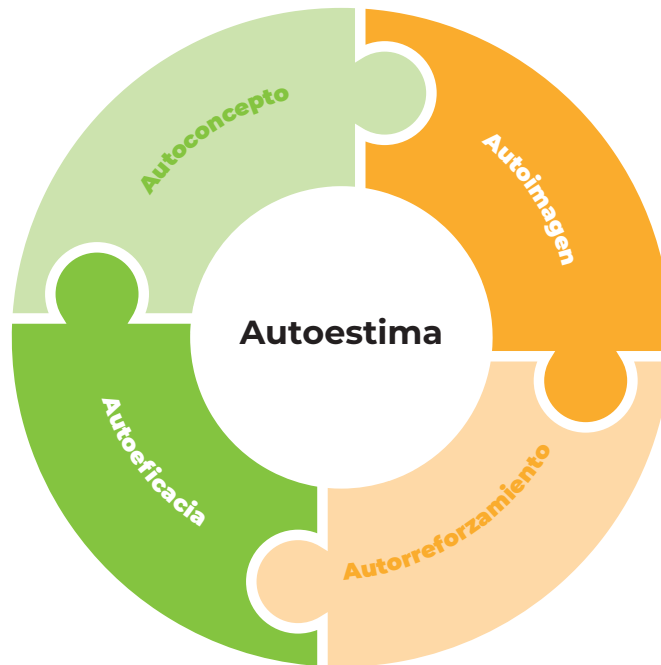
## 1.2 Hacia una buena autoimagen

Aunque sea injusto y no debería ser así, los datos muestran que los juicios hacia las personas hermosas son más benignos. Aun así, no hay un criterio universal de la belleza. Lo que es hermoso se aprende mediante las experiencias personales y sociales en el entorno inmediato.

### Para mejorar la autoimagen

- a) Trata de definir tus propios criterios de lo que es bello o estético; arréglate para ti mismo/a y no para las y los demás.
- b) Descarta la “perfección” física y los criterios estereotipados. No dejes que los ideales impuestos te atrapen.
- c) Descubre y destaca las cosas que te gustan de ti mismo/a.
- d) Tu autoimagen se transmite a las y los demás. Si una o uno se siente una persona poco interesante y atractiva, esa imagen se proyectará a las y los demás, y te tratarán de acuerdo a ella, lo cual reafirmará tu débil valoración de tu imagen.
- e) El aspecto físico es solo uno de los componentes de tu autoimagen; ser bien parecido/a es solo un factor de lo que eres como persona. La esencia va mucho más allá. Las personas, además de “lindas” o “feas”, también pueden ser cálidas, amables, inteligentes, tiernas/os, interesantes, educadas/os, alegres, afectuosas/os, graciosas/os, estúpidas/os, etc.
- f) No magnifiques lo que no te gusta de ti mismo/a.
- g) Siempre habrá alguien dispuesto a amarte. Si realmente te agradas y te aceptas, siempre encontrarás a alguien que guste de ti y sea capaz de amarte.
- h) Comparación injusta: no seas cruel con tu persona. No te compares, como si fueras un artículo de compra y venta.





### 1.3 Hacia un buen autorreforzamiento

Si nunca te refuerzas ni te premias a ti mismo/a; si no te dedicas tiempo, si no te expresas afecto, tu autoestima será nula o insuficiente. El amor propio, en principio, no debería ser muy distinto de querer a otros/as.

#### Para mejorar el autorreforzamiento

La siguiente guía de acción puede servir para acercarte a un estilo de vida que te permita reforzar tu aprecio por ti, o premiarte a ti misma/o con determinación y alegría:

- a) Date tiempo para el disfrute.
- b) Decide vivir intensamente y ejercer el derecho a sentirte bien y expresar al máximo cada momento agradable.
- c) No racionalices tanto las emociones agradables.
- d) Activa el autoelogio y ponlo a funcionar.
- e) Sé modesto/a, pero no exageres.
- f) Date gustos.





## 1.4 Hacia una buena autoeficacia

Sin embargo, no exigirse es tan malo como exigirse por demás. El extremo opuesto de quienes buscan el éxito a toda costa para sentirse realizados lo constituyen aquellas personas cuyas metas son pobres, vacilantes e inseguras; que desfallecen ante el primer obstáculo y se muestran indecisas ante los problemas. Los retos y los propios desafíos son el alimento principal con los cuales se nutre el autoconcepto e, incluso, le dan sentido a la vida.

### Para vencer la baja autoeficacia

La autoeficacia es la confianza en que una o uno pueda conseguir las metas exitosamente.

Las siguientes estrategias te permitirán afrontar la baja autoeficacia o conservarla en un punto adecuado.

- a) Elimina el “No soy capaz”; si te menosprecias, tu diálogo interno detendrá el avance que puedas tener:
- b) No seas pesimista; las personas con baja autoeficacia anticipan el futuro negativamente y, cuando se trata del propio rendimiento, sus expectativas son de fracaso e incapacidad.
- c) No seas fatalista, cada persona es arquitecta/o de su futuro, aunque suene trillado y no nos guste. Por lo menos, estemos de acuerdo en que, en una gran proporción, una/o construye su destino. Por tanto, tienes el poder de cambiar muchas cosas.
- d) Trata de ser realista.
- e) No recuerdes únicamente lo malo.
- f) Revisa tus metas; si crees que una de ellas es invencible, te harás trizas; y si te sientes incapaz, tus objetivos serán tan pobres, que solamente intentarás dar un paso o dos.
- g) Ponte a prueba y arriésgate, actúa para lograr tus objetivos. La única forma de confiar en una o uno mismo es ponerse a prueba.



## 2. ¿Qué es la resiliencia?

La resiliencia es la fuerza y la rapidez de nuestra respuesta ante la adversidad... y se puede desarrollar.

Aquí detallamos algunas acciones que pueden ayudarnos a generar resiliencia:

- ➔ **Apoyar a la otra/al otro.** Cuando las personas cercanas experimentan adversidades. Aunque parece obvio que las y los amigos quieren dar apoyo a aquellas/os que atraviesan una crisis, existen barreras que nos bloquean; sin embargo, “algunas cosas de la vida no se pueden arreglar; solo se pueden sobrellevar”. Hasta el pequeño acto de sujetarle la mano a la persona que pasa por un mal momento puede serle útil.
- ➔ **Cultivar la empatía hacia una misma/uno mismo.** La empatía hacia una o uno misma/o se arraiga en el reconocimiento de que nuestras limitaciones son parte de nuestra pertenencia a la especie humana. Las personas que pueden ponerla en práctica se recuperan más rápido de las adversidades.
- ➔ **Crecimiento postraumático: salir hacia adelante.** “Cuando ya no somos capaces de cambiar una situación”, observó el psiquiatra y sobreviviente al Holocausto Viktor Frankl, “el reto consiste en cambiarse a una o uno mismo”. Se puede describir resultados positivos en sus vidas después de la pérdida; hay un cambio en su forma de percibir las cosas. Una de las cosas que ayudan es pensar en escenarios peores que puedan suceder, para dar paso a la gratitud que absorbe parte del dolor. No tenemos que esperar a ocasiones especiales para sentir y demostrar gratitud.
- ➔ **Recuperar la alegría.** Permitirnos ser felices (aceptar que está bien dejar a un lado la culpa y buscar la alegría) es un triunfo sobre la adversidad que se vive. Divertirse es una forma de empatía hacia una o uno mismo.
- ➔ **El poder de la resiliencia en comunidad.** La resiliencia no solo se desarrolla en las personas. Se desarrolla entre las personas, en nuestros vecindarios, escuelas, pueblos y gobiernos. Cuando generamos resiliencia juntos/as, nos volvemos más fuertes nosotros/as y creamos comunidades que pueden superar obstáculos y prevenir la adversidad. La resiliencia colectiva requiere más que solo esperanza compartida; también se alimenta de experiencias compartidas, historias compartidas y poder compartido.





### 3. Herramientas pedagógicas para desarrollar la autoestima y la resiliencia

A continuación, se detallan recursos didácticos que se pueden utilizar para desarrollar las capacidades y habilidades de autoestima y resiliencia.

Manual	Institución	Documento	Página	Descripción
Manual de orientaciones metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje empleabilidad	Cinterfor	<a href="https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones">https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones</a>	151-176	Describe la competencia y los indicadores a desarrollar; las actividades con los instrumentos necesarios. Dinámicas relacionadas a la resiliencia y la capacidad de adaptarse al cambio.
Diseño curricular módulo habilidades socioemocionales para la empleabilidad y el emprendimiento- HSE	Infocal	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/1.%20DISE%C3%91O%20CURRICULAR%20HSE%20PARA%20LA%20EMPLEABILIDAD%20Y%20EMPRENDIMIENTO%20(1).pdf	14-34	Describe la competencia y la subcompetencia, conceptos básicos y actividades.



Ch'ama Wayna (Fuerza Joven, en aymara)	Solidar Suiza	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/Habilidades%20blandas%20Fuerza%20joven%20facilitadores%20(1).pdf	37-52	Objetivos, proceso metodológico, actividades y contenidos temáticos.
PSICOACTIVA		https://www.psychoactiva.com/test/test-de-autoconocimiento.htm?r=1a10a2a10a3a20a4a25		Otras herramientas, como test en línea, para uso de recursos didácticos.

## Dinámica.

### Escala de autoestima de Rosemberg

**Indicación:** Cuestionario para explorar la autoestima personal entendida como los sentimientos de valía personal y de respeto a sí mismo.

**Codificación proceso:** 1.1.1.2.1.1.4. Autoestima (CIPE-a).

**Administración:** La escala consta de 10 ítems, frases de las que cinco están enunciadas de forma positiva y cinco de forma negativa, para controlar el efecto de aquiescencia autoadministrada.

**Interpretación:** De los ítems 1 al 5, las respuestas A a D se puntúan de 4 a 1. De los ítems del 6 al 10, las respuestas A a D se puntúan de 1 a 4.

**De 30 a 40 puntos:** Autoestima elevada. Considerada como autoestima normal.

**De 26 a 29 puntos:** Autoestima media. No presenta problemas de autoestima graves, pero es conveniente mejorarla.

**Menos de 25 puntos:** Autoestima baja. Existen problemas significativos de autoestima.

**Propiedades psicométricas:** La escala ha sido traducida y validada en castellano. La consistencia interna de la escala se encuentra entre 0,76 y 0,87. La fiabilidad es de 0,8.

### Escala de autoestima de Rosemberg

Este test tiene por objeto evaluar el sentimiento de satisfacción que la persona tiene de sí misma. Por favor, conteste las siguientes frases con la respuesta que considere más apropiada.



- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Muy en desacuerdo

	A	B	C	D
1. Siento que soy una persona digna de aprecio, al menos en igual medida que los/as demás.				
2. Estoy convencido de que tengo cualidades buenas.				
3. Soy capaz de hacer las cosas tan bien como la mayoría de la gente.				
4. Tengo una actitud positiva hacia mí misma/o.				
5. En general, estoy satisfecha/o de mí misma/o.				
6. Siento que no tengo mucho de lo que estar orgullosa/o.				
7. En general, me inclino a pensar en que soy un/a fracasado/a.				
8. Me gustaría poder sentir más respeto por mí misma/o.				
9. Hay veces que pienso que realmente soy un/a inútil.				
10. A veces pienso que no soy buena persona.				

<https://www.psicologia-online.com/test-de-autoestima-de-rosenberg-online-3932.html>

## Cuestionario

1. Los cuatro fundamentos de la autoestima son:
  - a) Autoconcepto, autoimagen, autorreforzamiento y autoeficacia.
  - b) Autoconcepto, autovaloración, autoimagen y autocontrol.
2. Reconoce las acciones que debemos hacer para vencer la baja autoeficacia:

Acciones	Correcto	Incorrecto
Eliminar el "no soy capaz"		
Siempre optimista		
No ser pesimista		
No ser fatalista		
Debes pensar lo peor y acertarás		

Ser realista		
No recordar solo lo malo		
Revisar tus metas		
Ninguna		

### 3. ¿Qué es la resiliencia?

- a) La resiliencia es la fuerza y la rapidez de nuestra respuesta ante la adversidad.
- b) La resiliencia es lo que nos hace fuertes para resistir las adversidades.

### 4. Bibliografía

[https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M\\_empleabilidad\\_orientaciones](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones)

<https://es.b-ok.lat/book/11902560/f7e7a7>

<https://es.b-ok.lat/book/5822891/b0e4ca>

<https://es.b-ok.lat/book/11075775/d90a5f>

[https://www.revertemanagement.com/wp-content/uploads/2020/12/paginasmuestra\\_resiliencia.pdf](https://www.revertemanagement.com/wp-content/uploads/2020/12/paginasmuestra_resiliencia.pdf)

<https://es.b-ok.lat/book/17180093/72a8ad>





# 3

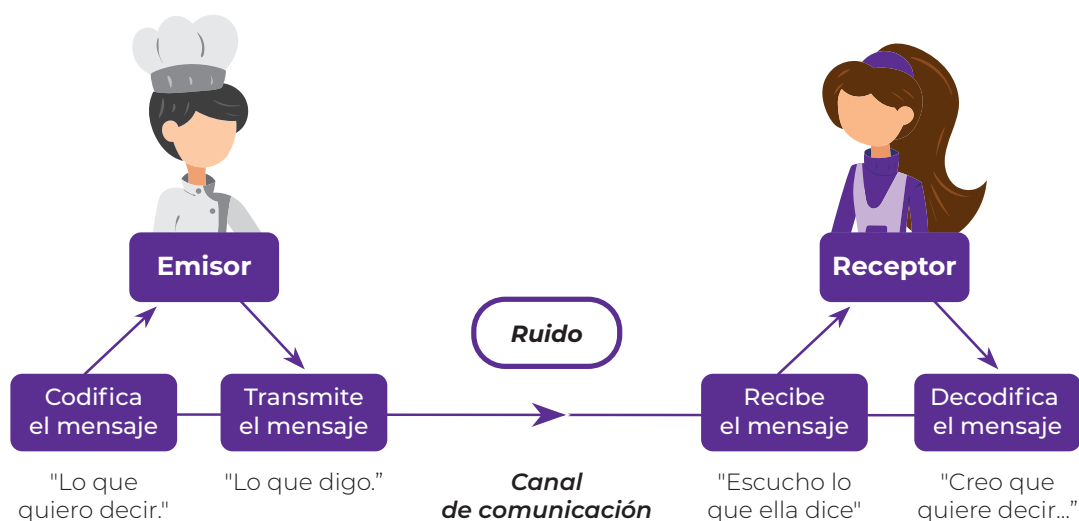
## UNIDAD DE APRENDIZAJE 2:

### Comunicación efectiva



#### 1. Comunicación en el entorno laboral

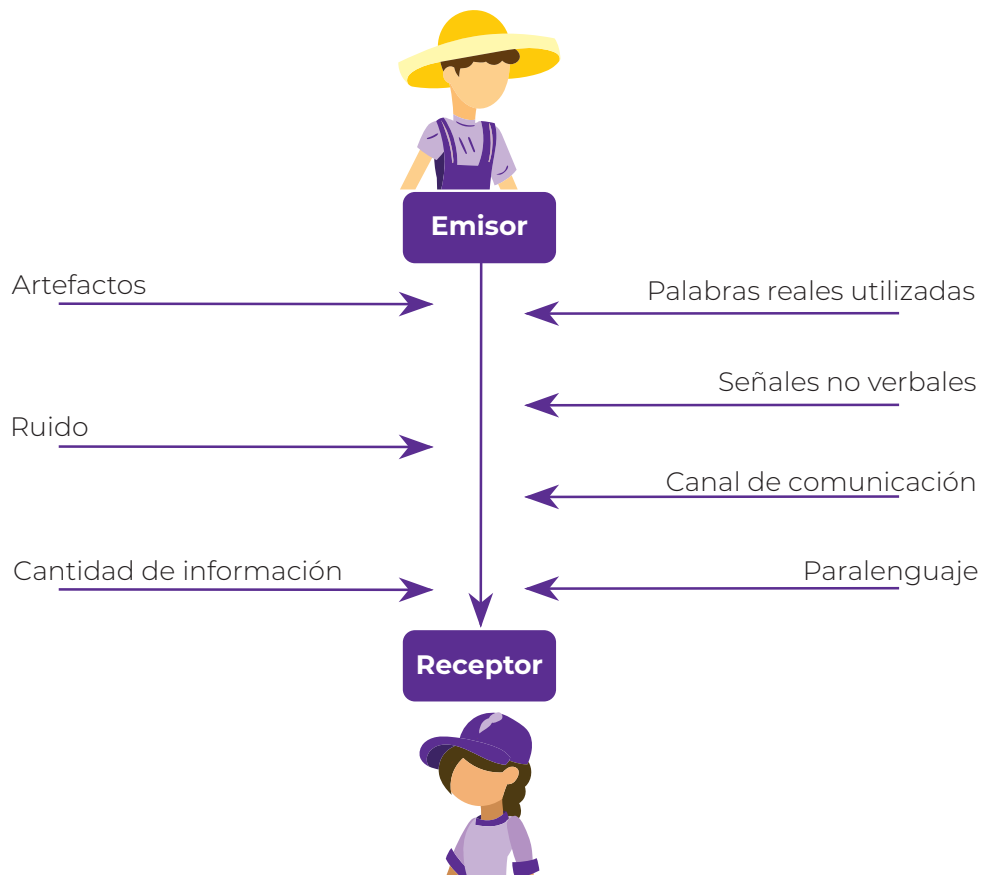
Es esencial que toda persona eficiente, independientemente el rol o cargo que tenga (empleado/a, trabajador/a, gerente, cliente o consultor/a), pueda comunicarse de manera eficaz con las demás personas de su entorno. Tener ideas, conocimientos, opiniones, es inútil, a menos que puedan ser comunicados a otras personas; esto implica el intercambio de mensajes a través de un canal de comunicación. Como se muestra en la figura, el proceso de comunicación interpersonal comienza con un emisor, que codifica y transmite un mensaje a través de un canal de comunicación (mediante una indicación de trabajo, un memorándum, verbalmente, de manera no verbal, oralmente, por escrito, etc.), y llega a otra persona (el receptor), que recibe y decodifica el mensaje.





Aunque parece un proceso sencillo, en la comunicación hay áreas problemáticas importantes a tener en cuenta, donde las cosas pueden salir mal e interferir con la transmisión o recepción exacta del mensaje:

- a) **Mensaje deseado versus mensaje enviado:** Para una comunicación eficaz, el emisor debe saber lo que quiere decir y cómo quiere decirlo. Los problemas de la comunicación interpersonal pueden ocurrir cuando el mensaje que envía una persona no es el que quería enviar.
- b) **Mensaje enviado versus mensaje recibido:** Aun cuando un individuo sepa lo que quiere decir y lo diga exactamente según lo planeó, muchos factores afectan la manera en que se recibe el mensaje. Estos factores pueden ser:



- c) **Las palabras que se utilizan.** Una palabra en particular puede significar una cosa en una situación, pero algo distinto en otra.
- d) **Canal de comunicación.** La información se puede comunicar de varias maneras; por ejemplo, oralmente, de manera no verbal, mediante un

tercero o por un medio escrito –como una carta o un memorándum. El mismo mensaje se puede interpretar de diferentes maneras según el canal utilizado para comunicarlo. Por ejemplo, un empleado al que se reprende podría recibir el mensaje de manera diferente si se le comunica mediante un memorándum o por correo electrónico y no cara a cara.

e) **Señales no verbales.** Mucho de lo que comunicamos se transmite por medios no verbales. Nuestras palabras a menudo dicen una cosa, pero nuestras acciones dicen otra. Por ejemplo, un supervisor podría decir a un empleado que le interesa escuchar sus opiniones, pero al mismo tiempo fruncir el ceño y mirar por la ventana.

f) **Lenguaje corporal.** La manera en que movemos y colocamos nuestro cuerpo –nuestro lenguaje corporal– comunica mucho a las otras personas.

Como cabría esperar, existen diferencias de género en el uso de señales no verbales. Por ejemplo, Dolin y Booth-Butterfield (1993) encontraron que las mujeres, con más frecuencia que los hombres, usan señales no verbales –como asentir con la cabeza, para mostrar su escucha atenta. En situaciones sociales, las mujeres –más que los hombres– tocan, sonríen y hacen contacto visual (DePaulo, 1992).

g) **Uso del espacio.** Las formas en que las personas utilizan el espacio también proporcionan señales no verbales acerca de sus sentimientos y personalidad. Los individuos dominantes o los que tienen autoridad reciben más espacio por parte de otros y, al mismo tiempo, toman el espacio de los demás.

h) **Uso del tiempo.** La manera en que la gente utiliza el tiempo es otro elemento de la comunicación no verbal. Si se supone que un empleado debe reunirse con un supervisor a la 1:00 y este último llega a la 1:10, está comunicando una actitud hacia el trabajador, la importancia que para él tiene la reunión, o ambas.

i) **Paralenguaje.** Implica la forma en que decimos las cosas y consta de variables como la entonación, el ritmo, el volumen de la voz, la cantidad y duración de las pausas y la velocidad de locución.

j) **Artefactos.** Conciernen a los objetos, o artefactos que una persona usa o de los que se rodea. A quien viste ropa llamativa y colorida se le percibe

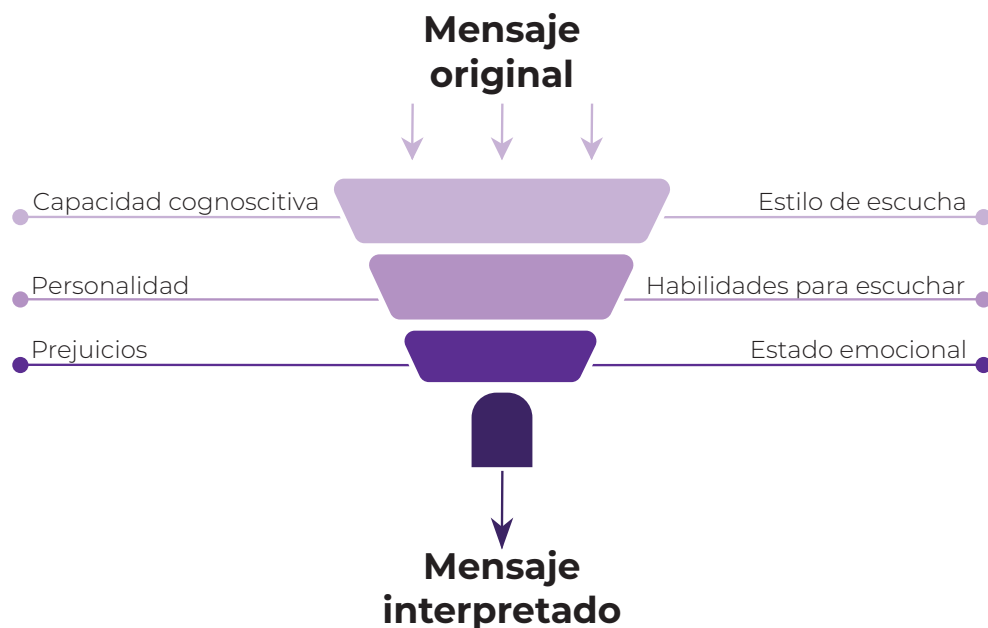


de manera diferente que a quien porta prendas conservadoras con colores claros o grises. De la misma manera, el director que coloca todos sus premios en la pared de su oficina, el ejecutivo que tiene una silla grande y costosa, así como el estudiante que lleva un portafolio en vez de una mochila hacen declaraciones no verbales sobre sí mismos.

- k) **Cantidad de información.** La cantidad de información contenida en un mensaje puede afectar la exactitud con la que se recibe. Cuando un mensaje contiene más información de la que podemos recordar, la información se nivela, se depura y se asimila.

## 2. Mensaje recibido versus mensaje interpretado

Aunque una persona sepa lo que quiere decir y lo diga de la manera en que quiere, y aunque otro individuo reciba adecuadamente el mensaje deseado, su significado puede cambiar dependiendo de la forma en que el receptor interprete el mensaje.



## 3. Comunicación efectiva

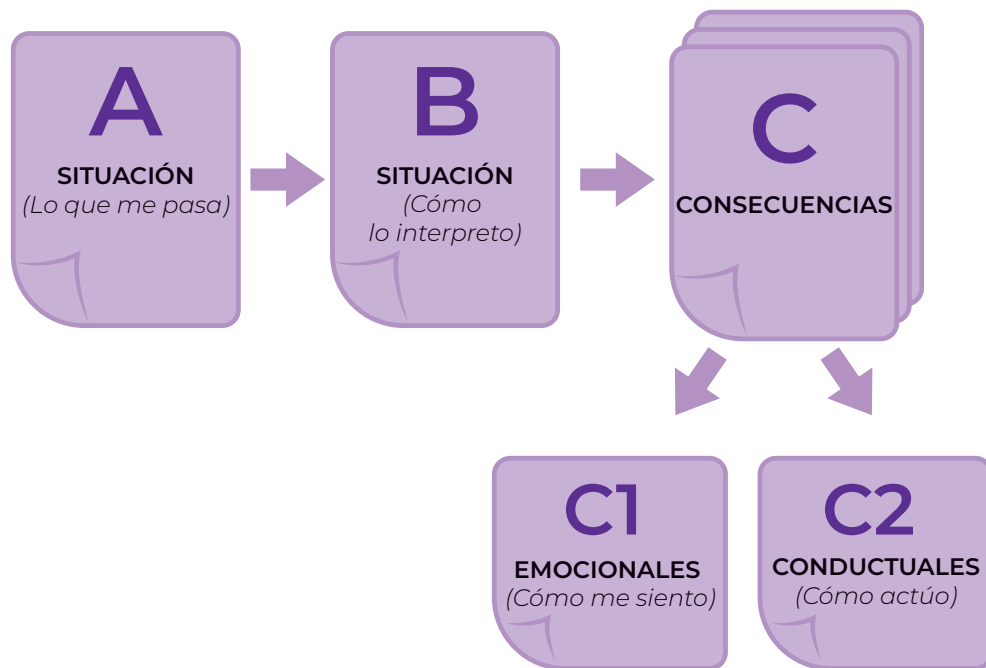
La comunicación interpersonal efectiva –se ha visto ya– es necesaria para desarrollarnos en cualquier contexto, laboral o personal.

Tener una comunicación eficaz es posible; existen cuatro pasos que contribuyen a lograr la misma, a continuación, se describen:



### 3.1 Paso 1 - Sistema de creencias

En la comunicación existe una interpretación de la información que recibimos, y en función de aquella sentimos y actuamos. En una situación comunicativa, cada persona interpreta y tiene pensamientos al respecto, los cuales determinan la forma de actuar y sentir. Aquí tenemos un gráfico sencillo que nos explica este proceso:



Para tener una idea más clara, tenemos dos ejemplos:

Situación (A)	Pensamiento irracional creencias (B)	Consecuencias emocionales y comportamiento (C)
Cometí un error en el trabajo y mi jefe me grita	Soy un inútil. No sirvo para nada. Me van a botar.	Tristeza Temor Me callo y no digo nada para aclarar
	Qué se cree este para gritarme. Cualquiera se puede equivocar; está exagerando	Ira Intento golpearlo

Para una comunicación efectiva, es necesario trabajar con nuestras creencias y pensamientos irracionales, y de esta manera mejorar nuestra comunicación. Las creencias tienen relación con nuestros derechos personales y los derechos de los demás en la comunicación. El reconocer los derechos que las personas tenemos permitirá revisar nuestras creencias para comunicarnos de forma más efectiva. Los derechos en la comunicación son:



## 28 Derechos asertivos

1. *Derecho al respeto y a la dignidad*
2. *Derecho a tener sentimientos, opiniones y a poder expresarlas sin violar la dignidad de los demás*
3. *Derecho a decidir sobre una/o misma/o*
4. *Derecho a decidir si el comportamiento que se tiene está de acuerdo con las expectativas y deseos de los demás, o de acuerdo con nuestros propios intereses, siempre que no se viole los de las/os demás*
5. *Derecho a preguntar, sabiendo que el otro/la otra tiene derecho a decir que no*
6. *Derecho a decir que no cuando no se quiere decir que sí*
7. *Derecho a sentir y expresar las emociones sin herir a otros*
8. *Derecho a rechazar las peticiones de otros/as sin sentirse culpable*
9. *Derecho a establecer nuestras propias prioridades y tomar nuestras propias decisiones*
10. *Derecho a cambiar de opinión*
11. *Derecho a decidir sobre lo que se quiere hacer con el propio cuerpo, dinero o tiempo*
12. *Derecho a cometer errores y ser responsable de cada uno de ellos*
13. *Derecho a pensar antes de actuar o de tomar una decisión*
14. *Derecho a no tener que responder de inmediato o a no responder nunca*
15. *Derecho a pedir información o preguntar cuando algo no se entiende, todas las veces que sea necesario*
16. *Derecho a disfrutar de los propios logros y a que sean reconocidos; a estar orgulloso/a de uno/a mismo/a*
17. *Derecho a sentirse cómodo/a consigo mismo/a independientemente de los resultados o los logros (que hayan sido mejores o peores)*
18. *Derecho a obtener aquello por lo que se paga (si, por ejemplo, una comida no es buena o está en malas condiciones, se devolverá el importe o se cambiará por otra en buen estado)*
19. *Derecho a elegir a no comportarse con firmeza si es lo que realmente se siente*
20. *Derecho a sentir emociones negativas siempre que no se hiera a otros*
21. *Derecho a sentir emociones positivas y a disfrutarlas*
22. *Derecho a la soledad si es lo que se desea*



23. *Derecho a no tener que justificarse ante otros/as*
24. *Derecho a hacer cualquier cosa, siempre y cuando no se violen los derechos de otras personas*
25. *Derecho y obligación de sentirse feliz y de ser feliz*
26. *Derecho a decir 'no lo sé' o 'no lo entiendo'*
27. *Derecho a no ser perfecto/a*
28. *Derecho a ser independiente.*

### 3.2 Paso 2 - Estilos de comunicación

Existen cuatro estilos de comunicación: pasivo, agresivo, pasivo-agresivo y asertivo. Es necesario reconocer el estilo de comunicación que cada persona tiene. A continuación, se describen los mismos:

- a) Estilo de comunicación **pasivo**. A las o los comunicadoras/es pasivos se les complica expresar sus necesidades y batallan para mantenerse firmes en sus creencias. Dudan en decir lo que piensan, porque no quieren provocar conflictos. Para sus compañeros y compañeras de trabajo, las/os comunicadoras/es pasivos son agradables, incluso tímidas/os.
- b) Estilo de comunicación **agresivo**. En el lado opuesto del espectro, las o los comunicadoras/es agresivas/os dicen las cosas de manera directa, hasta cortante. En general, se les facilita hablar en público y son quienes más participan durante las reuniones de grupo. No les cuesta trabajo expresar su opinión.
- c) Estilo de comunicación **pasivo-agresivo**. Las y los comunicadoras/es pasivo-agresivos no son directas/os; más bien buscan maneras indirectas de decir lo que les molesta. Son agradables con algunas/os y desagradables con otras/os. Esto sucede porque cuando surge un conflicto entre una o un comunicadora/or agresivo-pasivo y alguien más, la o el comunicadora/or pasivo-agresivo evita resolver el problema directamente.
- d) Estilo de comunicación **asertivo**. Una o un comunicadora/or asertiva/o, se expresa y pone sus límites respetando el de las y los demás. Cuando se tiene un estilo asertivo, no se teme pedir lo que se necesita: la persona asertiva puede hablar abiertamente de lo que quiere y se da cuenta cuando alguien se quiere aprovechar de ella; tiene confianza para hacer las cosas y lograr un impacto en su entorno. Claramente, este estilo de comunicación es el más adecuado en el ambiente laboral.





### 3.3 Paso 3 - Revisar nuestras formas de pensar

Es importante reconocer los estilos de comunicación que existen y, en función de ello, recordar que todas las personas tienen los mismos derechos. Esta consideración puede ayudarnos a cambiar nuestros conceptos y a respetar las diferencias.

### 3.4 Paso 4 - Cambio de comportamiento

Aplicar un cambio en nuestro comportamiento en el momento de comunicarnos tomando en cuenta dos aspectos: conducta verbal y conducta no verbal:

Estilo pasivo	Estilo asertivo	Estilo agresivo
Ojos que miran hacia abajo Voz baja Tono vacilante o de queja, risas falsas Vacilaciones Postura hundida Se retuerce las manos	Contacto ocular Nivel de voz conversacional Habla fluido Gestos firmes Postura recta Mensajes en primera persona Manos sueltas	Mirada fija Voz alta Habla fluido/rápido Enfrentamiento Gestos de amenaza Postura intimidatoria Dishonesto
Uso de palabras como ser: Quizás, no creo que..., supongo, bueno, no es importante	Uso de palabras como ser: Pienso, siento, quiero, hagamos, ¿Qué piensas?, ¿qué te parece?	Uso de palabras como ser: Harías mejor en, haz, ten cuidado, si no lo haces..., no sabes, deberías

En las personas cuyo estilo de comunicación es pasivo-agresivo, su comunicación no verbal y la verbal suele combinar rasgos de los estilos pasivo y agresivo.



## 4. Herramientas pedagógicas para desarrollar una comunicación efectiva

A continuación, se detallan recursos didácticos que se pueden utilizar para desarrollar las habilidades propias de una comunicación efectiva.

Manual	Institución	Documento	Página	Descripción
Manual de orientaciones metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje empleabilidad	CINTERFOR	<a href="https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones">https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones</a>	65-90	Describen la competencia e indicadores a desarrollar y las actividades con los instrumentos necesarios
Guía de competencias blandas	CEMSE-CEE	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/competencias_blandas%20(2).pdf	22-35	Describe el proceso metodológico, el objetivo holístico, los criterios de evaluación. Además, describe una historia como herramienta didáctica, sugerencias para el docente y las actividades
Diseño curricular módulo habilidades socioemocionales para la empleabilidad y el emprendimiento-HSEEE	INFOCAL	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/1.%20DISE%C3%91O%20CURRICULAR%20HSE%20PARA%20LA%20EMPLEABILIDAD%20Y%20EMPREDIMIENTO%20(1).pdf	48-69	Describe la competencia y la subcompetencia, conceptos básicos y actividades
Ch'ama Wayna (Fuerza Joven, en aymara)	Solidar Suiza	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/Habilidades%20blandas%20Fuerza%20joven%20facilitadores%20(1).pdf	55-77	Objetivos, proceso metodológico, actividades y contenidos temáticos

### Dinámica 1

Es importante reconocer las creencias o pensamientos irracionales, para cambiar nuestra forma de ver las cosas y, de esta manera, comunicarnos de forma efectiva.

Marca diferenciando los pensamientos irracionales de los racionales.

Pensamiento	Racional	Irracional	Análisis del pensamiento
Para ser feliz tengo que caer bien a todo el mundo y recibir la aprobación de los demás.			Existen personas que tienen esta necesidad interna de aprobación externa, pero en realidad es mejor cultivar la autoestima para comprender que la aprobación que de verdad necesitas es la una/uno mismo.





Es horrible que las cosas no sean como a mí me gustaría que fueran.			Este pensamiento irracional se agrava todavía más en la crisis económica. En realidad, recuerda que el mundo no gira a partir de tu pensamiento, sino que cada persona tiene que afrontar la vida laboral conforme se presenta.
Es más fácil evitar los problemas que hacerles frente.			Para ser feliz debes anular esta forma de pensar, puesto que es limitante para comprender que para solucionar un problema tienes que buscar una solución.
Soy víctima de las circunstancias.			En medio de la crisis económica aumenta el espíritu dramático, pero es fundamental pasar de ser víctima a protagonista de la propia vida.
Estar a la defensiva en el ámbito laboral es la única forma de sobrevivir.			Nada más lejos de la realidad; la verdad es que la asertividad es la mejor forma de interacción social.
Voy a hacer ejercicio para mantenerme en forma.			Eres responsable de tus acciones para alcanzar tus objetivos.
Los acontecimientos que enfrentamos son la mayoría de las veces consecuencias de nuestros actos, si me está pasando todo negativo debo analizar en qué me he equivocado para que no vuelva a ocurrir.			Los hechos establecen que todas nuestras acciones tendrán consecuencias, positivas o negativas.
No debo agradecer a todos, pero mantener un comportamiento adecuado y gentil, permitirá tener a mi alrededor personas con las cuales contar en determinado momento de la vida.			Cuando nos relacionamos con las personas, habrá personas a las que yo les agrade, y otras a las que no. Ser amable es una decisión personal.

## Dinámica 2

Lee y diferencia la frase, determinando si es una comunicación asertiva o no asertiva.

Ejemplo	Asertiva	No asertiva	Explicación
"Eres un incompetente; siempre cometiendo los mismos errores."			No es asertivo porque juzga y generaliza
"Noté que en los últimos 3 viajes no trajiste tus papeles completos, y esto nos ocasionó retrasos en el aeropuerto, ¿lo habías notado?"			Es asertivo porque habla de las acciones y su impacto, y valida preguntando
"Te veo con mala actitud; deberías estar más comprometido."			No es asertivo porque generaliza y juzga



"Veo que en el último mes has llegado tarde a 3 reuniones, y a mí me gustaría que llegues puntual."			Es asertivo porque es específico y hace una solicitud en primera persona
"Tú me haces poner de mal humor."			No es asertivo porque culpa y se victimiza
"Cuando llegas tarde a recoger a los niños me siento ofuscado y a ellos se les hace tarde para comer."			Es asertivo porque se hace responsable por sus emociones, es específico y habla de las acciones y su impacto
"Es que tú me haces sentir excluido."			No es asertivo porque culpa y se victimiza
"Cuando no me enviaste invitación a la reunión de ayer, yo me sentí excluido".			Es asertivo porque se hace responsable por sus emociones, es específico y habla de las acciones y su impacto
"Es que tú nunca escuchas y siempre quieres que se haga lo que tú dices."			No es asertivo porque juzga y generaliza
"Me parece que te molestaste cuando Pedro propuso una idea diferente a la tuya, ¿es así?, ¿tú cómo lo ves?"			Es asertivo porque habla en primera persona, es específico, pregunta y valida

## 5. Bibliografía

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1297/1/Aamodt-%20Psicolog%C3%ADa%20organizacional.pdf>

[https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M\\_empleabilidad\\_orientaciones](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones)

<https://es.b-ok.lat/book/11051200/074606>

<https://es.b-ok.lat/book/7118990/a971be>

[https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2018/251548/softskills\\_a2018iSPA.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2018/251548/softskills_a2018iSPA.pdf)

<https://www.recursosdeautoayuda.com/derechos-asertivos/#:~:text=En%20realidad%2C%20la%20asertividad%20se%20considera%20el%20estilo,una%20necesidad%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n%20de%20las%20personas.>

<https://neubox.com/blog/estilos-de-comunicacion/>

<https://buscartrabajo.com/2013/04/cinco-creencias-irracionales-en-el-trabajo/>

<https://amayaco.com/comunicacion-asertiva/ejemplos-de-comunicacion-asertiva>







# 4

## UNIDAD DE APRENDIZAJE 3:

### Manejo y resolución de conflictos

#### 1. Manejo y resolución de conflictos

##### 1.1 ¿Qué es un problema?

Un problema puede considerarse cualquier situación o tarea de la vida que demanda una respuesta efectiva para conseguir un objetivo o resolver un conflicto, cuando ninguna respuesta efectiva es aparente o está disponible de forma inmediata para el individuo. Un problema, además, puede ser un hecho aislado, limitado en el tiempo, una serie de hechos similares que se repiten o una situación crónica y permanente.

##### 1.2 ¿Qué es la solución?

Una solución es la respuesta específica o un patrón de respuestas, que son el resultado de un proceso, cuando se dirige a abordar una determinada situación problemática. Con una solución efectiva se consigue el objetivo de solución al problema; es decir, cambiar la situación a mejor, maximizando a la vez las consecuencias positivas y minimizando las negativas. Estas consecuencias incluyen los resultados sociales y personales a corto, mediano y largo plazo.

La solución del problema está determinada por la orientación del problema.

La orientación del problema está relacionada con las creencias y actitudes generalizadas de una persona sobre los problemas y el estrés del entorno cotidiano, así como con su habilidad para resolver problemas exitosamente.



La orientación puede ser:

- ➔ Positiva, que consiste en un sistema de creencias constructivista y optimista que caracteriza los problemas como retos. La persona considera a los problemas como parte normal de la vida y una oportunidad para sacar algún beneficio.
- ➔ Negativa, que consiste en un sistema de creencias negativo, que caracteriza los problemas como amenazas para continuar con su vida. La persona considera a estos como interferencias inútiles en la búsqueda de bienestar y calidad de vida que no deberían existir.

En relación a la orientación, el estilo de solución de problemas puede ser positivo o adaptativo, conduciendo al afrontamiento exitoso, o puede ser negativo o disfuncional, conduciendo a un afrontamiento ineficaz y al malestar emocional.

- ➔ Positivo: el estilo de solución de problemas demuestra a la persona racional y su comportamiento la lleva a la adaptación.
- ➔ Negativo: que, a la vez, como estilo frente a los problemas puede ser:
  - ➔ Desadaptativo, con respuestas impulsivas ante el problema
  - ➔ Evitativo; es decir, se evade el problema.

### 1.3 Proceso de solución de problemas

Existen 5 pasos para la solución de problemas:

- a) Orientación general o, también denominado orientación hacia el problema.

Es el paso más importante; consiste en tener una actitud positiva hacia el problema y a la propia capacidad de afrontarlo y resolverlo. No debe ser una actitud ingenua; se deben reconocer los obstáculos, las debilidades personales o posibles consecuencias adversas del afrontamiento.

- b) Definición y formulación del problema.

Consiste en recopilar información relevante sobre el problema a partir de los hechos. Es necesario repetir que la información debe provenir



de hechos y no de interpretaciones o reacciones emocionales. Además, esta información debe recogerse en términos concretos y objetivos.

**c) Generación de alternativas de solución.**

Se deben poner en marcha acciones que generen numerosas soluciones posibles para el problema. Dos aspectos deben guiar este proceso: la cantidad y la diversidad. Cuantas más soluciones posibles, mayor probabilidad de encontrar una apropiada, y cuanto más diversidad, mayor será el potencial de adaptación o ajuste a los factores implicados en el problema; de esta forma, la diversidad y la cantidad permiten combinar elementos de distintas soluciones hasta llegar a la óptima.

**d) Toma de decisiones.**

Una vez generado un conjunto de soluciones, se procede a valorar las diferentes opciones o alternativas. Es útil analizar si es posible combinar algunas opciones que llevan a una solución más adaptativa, y descartar –con un análisis detallado de las ventajas e inconvenientes– aquellas soluciones que no son viables. La idea es tener 3 o 4 opciones analizadas en términos de ventajas e inconvenientes.

**e) Implementación de la solución y verificación.**

Este último paso consiste en planificar la puesta en marcha de la solución, estableciendo las etapas y los recursos necesarios para cada una de ellas. Una vez diseñado el plan de acción, se llevarán a cabo cada una de las etapas y, paralelamente, se valorarán los resultados que se van obteniendo con la implantación progresiva del plan de acción.

**1.4 Otras técnicas de resolución de problemas en una empresa -  
Diagrama de Ishikawa**

Recibe el nombre de su creador, el químico japonés Ishikawa Kaoru. Está diseñado para ayudar a las empresas a detectar problemas y determinar sus causas de forma estructurada, por lo que también se denomina “Diagrama de causa y efecto”. Permite representar de forma gráfica cualquier problema que se quiera solucionar permanentemente junto con sus causas.

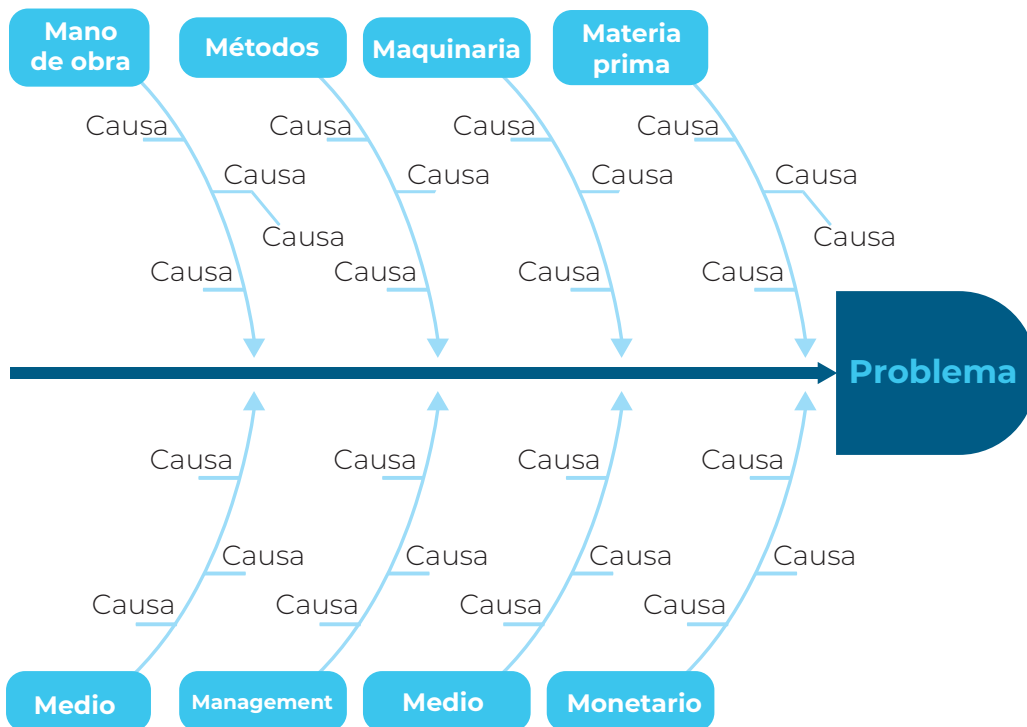
El problema se coloca en la parte derecha del gráfico, antes de añadir cualquier otra observación. Su descripción ha de ser lo más precisa posible.



Partiendo del problema, se dibuja una línea principal hacia la izquierda (o una flecha que apunte al problema); de esta línea principal saldrán otras secundarias: los posibles causantes. Se puede seguir distintos métodos para introducirlos. Los más recomendables son el método "4M" y sus ampliaciones, los métodos "5M" y "8M". Estos se refieren a los principales grupos causales que suelen ocasionar problemas en los procesos.

El método "4M" compacto incluye los siguientes grupos causales:

- Materia prima
- Maquinaria
- Métodos
- Mano de obra.



**Paso 1: Nombrar el problema**

En primer lugar, se debe formular el problema con precisión.

**Paso 2: Definir grupos causales**

Ahora, debes pensar a qué categorías corresponden realmente las causas del problema.



Estos factores básicos se introducen, ahora, en el Diagrama de Ishikawa. Desde la línea principal, se sacan líneas que representan las categorías de estos términos.

**Paso 3: Anotar las causas**

Ahora, puedes anotar las causas concretas, al lado de la categoría correspondiente.

**Paso 4: Establecer prioridades**

En el mejor de los casos, una vez completado el Diagrama de Ishikawa, tendrás una imagen global de las causas subyacentes de un problema concreto.

**Paso 5: Adoptar medidas**

En el último paso, se aborda la solución del problema. Hay que comprobar si se ha identificado la causa correcta, verificando la hipótesis mediante un análisis de significación.

Como se puede observar, la técnica básica de resolución de problemas y la adaptación del Diagrama de Ishikawa para un entorno empresarial tiene como elemento principal el ser objetivos al definir el problema.

## **2. Herramientas pedagógicas para desarrollar el manejo y la resolución de conflictos**

A continuación, se detallan recursos didácticos que se pueden utilizar para desarrollar de las habilidades para manejo y resolución de conflictos. Es necesario aclarar que este material fue elaborado por las instituciones citadas, para diferentes procesos de formación; se valora la calidad y pertinencia de los mismos.

Manual	Institución	Documento	Página	Descripción
Manual de orientaciones metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje empleabilidad	CINTERFOR	<a href="https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones">https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones</a>	121-150	Describe la competencia e indicadores a desarrollar y las actividades con los instrumentos necesarios.





Diseño curricular módulo habilidades socioemocionales para la empleabilidad y el emprendimiento- HSEEE	INFOCAL	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/1%20DISE%3%91O%20CURRICULAR%20HSE%20PARA%20LA%20EMPLEABILIDAD%20Y%20EMPREDIMIENTO%20(1).pdf	78-101	Describe la competencia y la subcompetencia, conceptos básicos y actividades.
Ch'ama Wayna (Fuerza Joven, en aymara)	Solidar Suiza	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/Habilidades%20blandas%20Fuerza%20joven%20facilitadores%20(1).pdf	79-90	Objetivos, proceso metodológico, actividades y contenidos temáticos.

## Dinámica

Con calma, mira el video, en el que se aplica la técnica de resolución de conflictos. Después de ver el video, responde las siguientes preguntas, las mismas que están relacionadas al proceso de resolución de problemas:

### ¿Puedes resolver el acertijo del puente?

<https://www.youtube.com/watch?v=CSCAax7VzYA>

- 1. Concepto de orientación hacia el problema.** Es el paso más importante; consiste en tener una actitud positiva hacia el problema y a la propia capacidad de afrontarlo y resolverlo. ¿Cuál es el problema?
  - a) El tirar la palanca con la calavera
  - b) Alejarse de los zombis mutantes
  - c) Atravesar el puente y salvarse de los zombis
- 2. Descripción del proceso de la definición y formulación del problema.** Se debe recopilar información relevante sobre el problema a partir de los hechos. ¿Cuáles son los hechos?
  - a) Son 5 personas con diferentes velocidades, el anciano es lento y los otros tres son más rápidos, un solo puente de cuerdas, que puede ser cortado para que los zombis no crucen, y necesitan 17 minutos para lograrlo
  - b) Son 4 personas con diferentes velocidades, un solo puente de cuerdas, y necesitan 17 minutos para lograrlo; solo pueden pasar a la vez 2 personas como máximo y está oscuro, solo hay una lámpara.



### 3. Descripción del proceso de generación de alternativas de solución.

Se debe poner en marcha acciones que generen numerosas soluciones para el problema. ¿Cuáles son alternativas de solución?

- a) No hay solución, esperar a que lleguen los zombies
- b) Unos de ellos carga al anciano y corre
- c) Haciendo un cálculo con tiempos
- d) Todas son alternativas de solución
- e) Reducir el tiempo perdido por las dos personas lentas
- f) Son alternativas de solución a y b

### 4. Descripción del proceso de toma de decisiones. Una vez generado un grupo de soluciones se procede a valorar las diferentes alternativas. ¿Cómo se toma la decisión de la solución mejor?

- a) Para hacer la selección de solución hay que analizar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones
- b) Se tiene que ir probando las soluciones, para ver la más efectiva

### 5. Descripción del proceso implementación de la solución y verificación.

En esta última fase se planifica la puesta en marcha de la solución. ¿Hubo planificación de cómo implementar la solución?

- a) Sí, se tenía el orden previsto, tomando en cuenta los tiempos que tomaba cruzar el puente
- b) No, la forma en que implementaron el cruzar el puente no afecta el resultado previsto, ya sabían el tiempo que tardarían

## 3. Bibliografía

<https://es.b-ok.lat/book/11051200/074606>

<https://es.b-ok.lat/book/7118990/a971be>

[https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M\\_empleabilidad\\_orientaciones](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones)

<https://es.b-ok.lat/book/5972869/cda157>

<https://es.b-ok.lat/book/16676864/5a4ea2>

<https://www.bolsalea.com/blog/2019/10/5-metodos-de-resolucion-de-problemas-en-equipo/>

<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/diagrama-de-ishikawa/>

<https://www.youtube.com/watch?v=CSCAax7VzYA>







# 5

## UNIDAD DE APRENDIZAJE 4:

### Trabajo en equipo

#### 1. La importancia del trabajo en equipo

El reconocido escritor y conferencista estadounidense John C. Maxwell (n. 1947) escribió el párrafo que se cita a continuación. Reflexionar sobre este puede ayudarnos a ingresar al tema de trabajar en equipo.

##### La importancia del trabajo en equipo

Un proverbio chino dice: "Detrás de un hombre talentoso, siempre hay otro hombre talentoso". La verdad es que en el corazón de toda gran conquista hay un equipo. La cuestión no es si los equipos son importantes, sino si reconocemos que lo son y nos esforzamos por llegar a ser los mejores miembros del equipo. Por eso es que yo digo que uno es demasiado pequeño como para pretender hacer grandes cosas. Solo, usted no puede hacer nada realmente importante.

Maxwell, John C., 2001  
*Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo.*  
Ricardo Acosta (trad.). Miami - Florida, EE. UU.: Ed. Caribe.

Trabajar en equipo implica la cohesión grupal, que significa el grado en el que los miembros de un grupo se agradan y confían entre sí; están comprometidos para lograr una meta de equipo y comparten un sentimiento de orgullo grupal. Cuanto más cohesivo sea el grupo, mayores serán los niveles de:

- Productividad y eficiencia
- Calidad en las decisiones
- Satisfacción de las y los integrantes
- Interacción entre las y los integrantes
- Cortesía de las y los integrantes del grupo o empresa.

Por todo lo descrito, tener la habilidad de trabajar en equipo significará ser más empleable.



Es importante aclarar que tener un equipo de trabajo cohesionado tiene un margen de dificultad, ya que implica que las y los integrantes del mismo, tengan conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes que propicien la cohesión grupal.

## 2. Conceptos de trabajo en equipo

Son muchas las definiciones que se puede encontrar del concepto de trabajo en equipo, entre las más aceptadas y extendidas en la bibliografía de la materia destacamos:

- ➔ Es el trabajo hecho por un conjunto de individuos, en el que cada uno se encarga de realizar una tarea, pero con la visión enfocada en el objetivo común.
- ➔ Es más que un colectivo de personas; es aquella agrupación de personas capaces de interactuar unas con otras; de ser conscientes de la personalidad de las otras –con sus aspectos positivos y negativos– y de percibirse a sí mismas/os y las y los demás como integrantes de una unidad. El trabajo que producen será, por tanto, muy superior en cantidad y calidad al que resultaría de la simple suma del trabajo individual de sus miembros.
- ➔ Un número pequeño de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas en unos objetivos, rendimientos y procesos comunes, de los que se responsabilizan.
- ➔ Un colectivo de personas que interaccionan entre sí; desarrollan sentimientos diversos, comparten ciertos objetivos que guían sus acciones. Desarrollan espontáneamente ciertas normas internas y roles.

En cualquiera de las definiciones anteriores están implícitos los tres aspectos claves que deben existir para que haya trabajo en equipo:

Conjunto de personas - Organización - Objetivo común

## 3. ¿Qué es necesario para trabajar en equipo?

Cuando se trabaja en equipo, hay que tener presente que, para poder desenvolvemos sin problemas en esta tarea, necesitamos contar con una serie de habilidades y competencias básicas. Nos referimos al conjunto de



conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes que debemos poseer para desarrollar con éxito un determinado cometido.

A continuación, identificamos las cinco más importantes:

- Habilidades comunicativas
- Compromiso y confianza
- Delegación y gestión de reuniones
- Motivación
- Inteligencia emocional



#### 4. ¿Cómo se desarrollan los equipos?

Es importante conocer cómo se desarrolla un equipo, para, de este modo, comprender el rol que cumplimos y la fase en la cual está. Los equipos pasan generalmente por cuatro fases de desarrollo:

- a) Fase de formación, en la que los integrantes se conocen entre sí. Durante la parte inicial de esta etapa, los miembros del equipo muestran su mejor comportamiento, ya que tratan de impresionar bien a las y los demás y de llevarse bien con ellos y ellas. Se decide qué roles



desempeñará cada uno de ellos y ellas, por lo que es necesario decidir las tareas que llevarán a cabo para lograr las metas, establecer las reglas y los procedimientos, así como desarrollar cursos alternativos de acción para alcanzar los objetivos.

- b) Fase de agitación, es aquella en que el comportamiento óptimo desaparece; a nivel individual, las y los miembros del equipo se sienten frustrados con sus funciones, muestran el estrés por equilibrar sus deberes anteriores con sus nuevas responsabilidades de equipo y se preguntan si tienen la capacidad de lograr las metas establecidas en la etapa de formación. A nivel interpersonal, las y los integrantes comienzan a no estar de acuerdo entre ellas y ellos y a rebatir las ideas de las y los demás. Pero, a menudo, esta tensión y el conflicto dan al equipo la energía para desempeñarse bien en las etapas posteriores.
- c) Fase de ajuste: el equipo trabaja en aliviar la tensión de la fase de agitación. Las y los miembros comienzan a reconocer la realidad del equipo por medio de la aceptación de la y el líder y trabajando directamente con otras/os integrantes para resolver los problemas. En este punto, las y los integrantes han aceptado sus funciones iniciales o han hecho ajustes a las funciones para las que son más aptas/os.
- d) Fase de ejecución, el equipo comienza a lograr sus metas. Las y los integrantes hacen sugerencias innovadoras; se refutan sin dar respuestas defensivas y tienen altos niveles de participación. Durante esta etapa, el equipo monitorea continuamente su avance hacia las metas; determina recursos adicionales que podrían ser necesarios, proporciona asistencia y retroalimentación a sus miembros y hace los ajustes estratégicos necesarios.

## **5. Conflicto en los equipos**

Cuando los individuos trabajan juntos en equipos formales, siempre existe el riesgo de conflicto. El conflicto es la reacción psicológica y conductual ante la percepción de que otra persona nos está impidiendo lograr una meta, privándonos del derecho a comportarnos de una manera en particular. Es importante hacer notar que uno de los principales componentes del conflicto es la percepción. Por ejemplo, dos personas podrían compartir las mismas metas, pero si una de ellas percibe que las suyas son diferentes, la posibilidad de conflicto aumenta.



Dentro las causas de los conflictos están:

1. Competencia por los recursos cuando no se dispone de suficiente dinero, espacio, personal o equipo para satisfacer las necesidades de cada persona o de cada grupo.
2. Interdependencia de tareas, que surge cuando el desempeño de los miembros de un grupo depende del desempeño de los integrantes de otro.
3. Barreras de comunicación, referidas a las barreras en la comunicación interpersonal, que pueden ser físicas –como sitios separados en distintos pisos o en edificios diferentes–; culturales –como el uso de idiomas distintos, o costumbres diferentes– o, también, barreras psicológicas, como las que surgen ante diferentes estilos de personalidad.
4. Creencias, cuando los individuos o grupos creen que:
  - ➔ Son superiores a otras personas o grupos
  - ➔ Las/os demás las/os han maltratado
  - ➔ Son vulnerables a otras/os y están en peligro
  - ➔ No pueden confiar en las/os demás
  - ➔ Están desprotegidas/os o no tienen autoridad
5. Personalidad, A menudo, el conflicto es el resultado de hacer que personas con personalidades incompatibles trabajen juntas. En el cuadro se detallan los tipos de personas difíciles

Tipos de personas difíciles

Tipo	Necesidad	Obsesión	Descripción	Mejor manera de manejarla
Tanque	Control	Terminar la tarea	Insiste, grita ordena, intimida	No la/o contradiga ni se disculpe, mantenga la calma.
Francotirador	Control	Terminar la tarea	Es sarcástica/o, critica, humilla a las/os demás	Reclámele por su sarcasmo y pídale que le explique lo que en realidad está detrás de su comentario.
Sabelotodo	Control	Terminar la tarea	Domina las conversaciones, no escucha	Reconozca su conocimiento; haga comentarios con los que aparente estar de acuerdo con ella/él.
Llorón	Perfección	Calidad en la tarea	Se queja constantemente	Enfoque sus quejas en detalles específicos y soluciones.





Persona no	Perfección	Calidad en la tarea	Está en desacuerdo con todo	No la/o apresure ni le discuta; reconozca sus buenas intenciones.
Persona nada	Perfección	Calidad en la tarea	No hace algo	Sea paciente y hágale preguntas abiertas.
Persona sí	Aprobación	Agradar	Está de acuerdo con todo	Sea honesta/o y hágale saber que no hay problema si no está de acuerdo con usted.
Persona tal vez	Aprobación	Agradar	No se compromete ni toma una decisión	Ayúdele a aprender algún sistema de toma de decisiones y luego transmítale confianza en las decisiones que tome.
Granada	Atención	Ser apreciada/o	Hace rabietas	No muestre ira, reconozca sus quejas y deje que se tranquilice.
Francotirador amistoso	Atención	Ser apreciada/o	Se burla de las/os demás	Préstele atención cuando no se esté burlando de usted.
Cree que lo sabe todo	Atención	Ser apreciada/o	Exagera, miente, da consejos	Préstele atención y pídale detalles; no lo avergüence

Fuente: Aamodt, Michael G. (2013). *Psicología Industrial Organizacional*. Pág. 502.

## 6. Herramientas pedagógicas para desarrollar trabajo en equipo

A continuación, se detallan recursos didácticos que se pueden utilizar para desarrollar las habilidades del trabajo en equipo.

Manual	Institución	Documento	Página	Descripción
Manual de orientaciones metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje empleabilidad	CINTERFOR	<a href="https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones">https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones</a>	91-120	Describe la competencia e indicadores a desarrollar y las actividades con los instrumentos necesarios.
Guía de orientación de proyecto ocupacional	Fundación FAUTAPO	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/1.%20Gu%C3%ADa%20de%20Orientaci%C3%B3n%20Ocupacional%20(1).pdf	52-54	Explicación prevé de conceptos y una dinámica relacionada a la temática
Guía de competencias blandas	CEMSE-CEE	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/competencias_blandas%20(2).pdf	50-63	Describe el proceso metodológico, el objetivo holístico, los criterios de evaluación. Además, describe una historia como herramienta didáctica, sugerencias para el docente y las actividades



Diseño curricular módulo habilidades socioemocionales para la empleabilidad y el emprendimiento- HSEEE	INFOCAL	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/1.%20DISE%C3%91O%20CURRICULAR%20HSE%20PARA%20LA%20EMPLEABILIDAD%20Y%20EMPRENDIMIENTO%20(1).pdf	70-77	Describe la competencia y la subcompetencia, conceptos básicos y actividades.
Ch'ama Wayna (Fuerza Joven, en aymara)	Solidar Suiza	file:///S:/1_DOCUMENTOS_PRINCIPALES/Descargas/Habilidades%20blandas%20Fuerza%20joven%20facilitadores%20(1).pdf	91-98	Objetivos, proceso metodológico, actividades y contenidos temáticos.

## Dinámica

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

- En la historia, ¿qué significa el carpintero, cuando hablamos del trabajo en equipo?
  - El líder
  - El objetivo común del equipo
- ¿Qué significan las herramientas cuando hablamos de trabajo en equipo?
  - Las herramientas, ¿que significan cuando hablamos de trabajo en equipo?
  - Miembros del equipo de trabajo de la carpintería
  - Defectos y virtudes de las personas
- ¿Cuáles son las fases de desarrollo del equipo de trabajo?
  - Formación, agitación, ajuste, ejecución
  - Agitación y ejecución

## 7. Bibliografía

[https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M\\_empleabilidad\\_orientaciones](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/cinterfor/M_empleabilidad_orientaciones)

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUAC%C3%93N%20GARC%C3%8DA.pdf>

<http://reinet.org.ni/wp-content/uploads/2020/08/1.-Manual-Habilidades-Blandas.pdf>

[https://books.google.com.bo/books/about/Trabajo\\_en\\_equipo.html?id=GG12DwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.bo/books/about/Trabajo_en_equipo.html?id=GG12DwAAQBAJ&redir_esc=y)

<https://es.b-ok.lat/book/17586434/b7f0ba>



<https://es.b-ok.lat/book/11051200/074606>

<https://es.b-ok.lat/book/7118990/a971be>

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1297/1/Aamodt-%20Psicologia%20organizacional.pdf>

Maxwell, John C. (2001). *Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo*. Ricardo Acosta (trad.). Miami - Florida, EE. UU. Ed. Caribe.







Creatividad



Solución de problemas



Trabajo en equipo



Comunicación



Adaptación

 [www.formaciontecnicabolivia.org](http://www.formaciontecnicabolivia.org) • [www.swisscontact.org](http://www.swisscontact.org)  
 Formación Técnica Profesional Bolivia



Formación Técnica Profesional

