



# **Taller "Proyectos innovadores"**

## **Prof. MSc. Isabel Jover Jiménez**

### **Consultora Internacional**



## **Taller “Proyectos innovadores”**

Este evento obedece a un propósito de la **Dirección General de Desarrollo del Personal Académico de la Universidad de Colima**, de estimular el crecimiento profesional de sus profesores y comprometerlos a aumentar su participación y compromiso a través del diseño e implementación de **Proyectos de cambio y mejora en sus respectivos escenarios**.

**Los objetivos del Taller son:**

**Que los/as participantes sean capaces de:**

- Evaluar los cambios no como amenazas sino, **interpretar adecuadamente las oportunidades que brinda el momento actual** y aprovecharlas en beneficio institucional, profesional y personal
- Adoptar **posiciones más flexibles en cuanto a las verdaderas competencias profesionales del/la profesor/a universitario/a, y su constante cambio y evolución** de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la institución y de los/as estudiantes.
- Favorecer la adopción de **cambios de paradigma innovadores en la dinámica evolutiva del proceso docente y las nuevas características de la relación profesional profesor/a-estudiante.**
- Desarrollar habilidades vinculantes para **relacionar las necesidades, saberes y aplicar adecuadamente las competencias profesionales acorde con las demandas de perfiles y competencias requeridas por los/as estudiantes universitarios/as**

**Las temáticas a abordar serán:**

- Caracterización del momento actual en las Instituciones universitarias. Enfoque de competencias. Competencias de Andragogía
- Competencias de Cambio y Cultura Organizacional
- Competencias de comunicación y necesarios cambios de paradigma en el aprovechamiento de oportunidades y solución de problemas en los escenarios universitarios:
- Taller de Contextualización de los cambios en los escenarios docentes de los participantes. Presentación y Defensa de Proyectos de cambio de los profesores

## **Los lineamientos didácticos:**

El Taller combinará los principios didácticos: **“Aprender a conocer”** como componente introductorio , estimulando en mayor medida, el **“Aprender a hacer”**, el **“Aprender a vivir con los demás”** y el **“Aprender a hacer”**

Con un **enfoque de lineamientos andragógicos** que persigue la motivación y sensibilización a la innovación y al cambio, asociada a que los participantes: docentes universitarios en un escenario educativo de nivel medio superior y superior, cambien sus paradigmas y logren motivar, y producir un resultado, que conduzca a los participantes a convertirse en **agentes activos, portadores de competencias**.

A través de dinámicas grupales, aplicación de instrumentos y herramientas de diagnóstico, y actividades participativas, se estimulará la integración de conocimientos y valores al desarrollo de habilidades y destrezas para aplicarlos a la resolución de problemas reales en los diferentes escenarios, educativos

## **Lineamientos de evaluación:**

**La evaluación modular será activa**, a través de la participación y retroalimentación de los participantes en las actividades y dinámicas que comprenden los diferentes objetivos académicos del taller.

**La evaluación integral responde al Diseño y defensa de un Proyecto de Cambio aplicado a la solución de un problema docente real o al aprovechamiento de oportunidades para la mejora de su trabajo docente**

Es nuestro interés contribuir a la realización de un proceso de retroalimentación sobre el alcance, perspectivas, necesidades de cambio y actualización del profesor universitario, que redunde en un mejor y mayor impacto en la calidad de la formación del/la estudiante universitario/a; dándole un tratamiento andragógico y dotándole de las competencias necesarias que le permitan participar conscientemente en la solución de problemas de su escenario actual y futuro, para alcanzar una empleabilidad responsable a su graduación

El mercado laboral es cada vez más complejo y exigente y en buena medida las universidades son corresponsables del destino laboral y las posibilidades reales del/las estudiantes de encontrar trabajo profesional relevante, a partir de asegurarles con el proceso académico, adquirir y ostentar las competencias exigidas por dicho mercado.

**Será un honor, de mi parte, compartir estos puntos de vista y conocer y discutir los de los/as participantes, facilitando una sinergia de intercambio y crecimiento mutuo.**

**La autora**



**Consultora: Magister Isabel Jover Jiménez**

**Síntesis curricular:**

**Magister en Consultoría y Desarrollo Organizacional. Pedagoga. Instructora del Programa Trainmar. Consultora internacional.** Fue Asesora del Ministro de Transportes de Cuba, Directora del Programa Marítimo “Trainmar” en Cuba y Secretaria de la Red Internacional “Trainmar Américas”.

**Ostenta la “Máxima Condecoración de la Marina Mercante Venezolana. Servicios distinguidos”, por la calidad de sus servicios docentes en la impartición de un Programa de actualización a 220 Prácticos de Puerto en el 2001.**

**Posee amplia experiencia profesional. Ha impartido 95 Cursos y Consultorías en 8 países del Caribe y Centroamérica (Panamá, México, Colombia, República Dominicana, Venezuela, Guatemala, Nicaragua, Ecuador).**

**Ha dictado numerosos Cursos de Posgrado, Diplomados, Maestrías y Seminarios de titulación en temas relacionados con el Desarrollo Organizacional y otras competencias en los mencionados países; autora y diseñadora de Programas académicos y eventos. Ha presidido Comisiones de evaluación docente y homologación de profesores e instructores.**

**Ha prestado servicios consecutivos de capacitación en el sector portuario de Centroamérica desde hace 12 años** con reconocida satisfacción de las instituciones y participantes , dictando cursos de Cambio Organizacional, Técnicas de Negociación Solución de Conflictos, Comunicación, Motivación, Solución de problemas, Trabajo en Grupos y Equipos , Liderazgo, etc.

**En México, durante los últimos 12 años:**

**Impartió 6 cursos de Negociación y Atención al cliente en el Centro Trainmar México**

en el puerto de Veracruz durante los años 2000/2003.

**En el año 2011-2012. Como parte de su quehacer académico, ha Impartido en Colima** un Diplomado de Competencias directivas de 29 Cursos a líderes organizacionales; Un Curso de Comunicación; Uno de Organización para Consejos Técnicos; Un Curso de Directores de Instituciones Educativas; 2 de Liderazgo juvenil; 1 de Líderes femeninas; 2 de Liderazgo infantil y Valores y 2 de Asesoría de Valores a padres de familia. Participó como Tallerista en el VI encuentro de Liderazgo docente de la Universidad de Colima y en los módulos de Autoestima de 2 Diplomados ofrecidos por PROLIDEH

**Actualmente:** Es la Consultora líder del “**Proyecto Fénix**” de **Cambio/Capacitación en Competencias directivas**. Y **Coach del SMART PROJECT** especializado en el diseño de **Proyectos de cambio y mejora organizacional en la Administración Portuaria Integral. API Manzanillo; Asesora de la Universidad Multitécnica Profesional**, impartiendo **Seminario de Titulación sobre Gestión de Proyectos** y de la **Universidad de Colima con el Taller de Proyectos innovadores, para Profesores Universitarios** e imparte un **Diplomado de Liderazgo juvenil comunitario** en la Parroquia Sagrado Corazón de Tecomán.

# Las competencias

La aplicación de un enfoque de competencias viene desarrollándose hace algunos años en el mundo, pero han sido disímiles las evaluaciones y juicios emitidos por los actores y participantes. Sin embargo es un proceso que proporciona “valor agregado” en los entornos educativos, y laborales cuando se diseña y se capacita con la debida antelación a los que participarán; se crean las condiciones adecuadas; se da el tiempo requerido para digerir, interiorizar y asimilar las características y requisitos necesarios para operar el cambio; se prevén adecuados plazos de implementación; se introduce una fase de retroalimentación permanente y se controlan debidamente los impactos y resultados.

El proceso como tal es positivo, pero sus resultados estarían en dependencia del cumplimiento de los mencionados requisitos. No es una “receta mágica”, ni se puede implantar sólo mediante resolución oficial o procedimiento.

En México y en otros países se han logrado avances en la implementación de los enfoques por competencias, pero no todos los necesarios. En parte porque no se ha alcanzado una connotación consciente y generalizada, a pesar de los beneficios que supone y la evidente necesidad de su aplicación.

A nuestro juicio, después de interactuar con algunos profesores, podría deberse a que como proceso de cambio al fin, provoca humana resistencia y se haya tratado de implantar y no implementar, sin una debida motivación, persuasión, preparación, negociación, convencimiento y oportunidad de análisis y participación de sus principales actores: los/as profesores/as y los/as propios/as estudiantes.

Existen los documentos normativos metodológicos amparados en la Reforma, pero están acompañados de reacciones de resistencia, duda de su aplicación, expectativa y hasta sensación de impotencia por amenaza de nuevas condiciones futuras, según nos han referido algunos/as profesores/as universitarios/as.

**Quisiera apuntar responsablemente después de haber implementado dicho enfoque de competencias, en diversos escenarios que:**

- ✚ Es útil y valioso como enfoque
- ✚ Es trabajoso, difícil y complicado
- ✚ Necesita de una visión consciente de las Instituciones, de hacia dónde necesitan y quieren ir y cómo planear el diseño estratégico del proceso
- ✚ Exige un compromiso fuerte de la “alta dirección y de los/as actores”
- ✚ Requiere de una preparación precedente, de los/as actores para participar activamente en el nuevo reto



- ✚ Implica realizar acciones de motivación, capacitación, persuasión, experimentación, seguimiento, evaluación y corrección del alcance, por parte de las Instituciones.
- ✚ Necesita “despojarse de paradigmas pedagógicos”, dando paso a nuevos enfoques y estilos “andragógicos”, con un sentido adecuado de apertura.
- ✚ Obliga a la implementación de un enfoque paralelo de Benchmarking con una creativa, flexible y personalizada aplicación, que tipifique las particularidades locales.

**Considero además que:** “Las competencias constituyen el saber, el saber hacer, el saber ser, el querer ser y el poder hacer de una persona, en determinado ámbito”. Vienen a ser la constitución humana resultante de la interacción de conocimientos como base fundamental, habilidades y destrezas para aplicar en la práctica, características de personalidad, valores, actitudes y capacidades de convencimiento y persuasión al entorno; que te permiten enfrentar y solucionar problemas específicos de un escenario determinado y circunstancial con eficiencia, prudencia y oportunidad en el momento y escenario actual.

Pero como no somos “todólogos” (aunque muchos se lo crean) debe tomarse en cuenta que las características y necesidades locales así como las particularidades de personalidad, valores, formación, disposición social, etc. varían de un escenario a otro, e incluso de una persona a otra, por lo que su adecuación debe reevaluarse en cada escenario específico.

La competencia no la da el título profesional de modo automático, y aunque se haya certificado en un contexto, no se transfiere automáticamente a otro. Por lo que deben ser reevaluadas cada cierto tiempo.

Suelen ser evaluadas o comprobadas en los escenarios laborales ya que “son observables y demostrables a través de evidencias documentales, actitudinales y más que nada: accionales”.

Son la respuesta efectiva y eficiente a los condicionamientos de solución a problemas específicos de un escenario y de la solución a las necesidades de un grupo de personas que coinciden en un momento determinado.

Se relacionan con un perfil profesional que posibilita ocupar un puesto, brindar un servicio, o solucionar problemas, pero son más que eso; pues la preparación y adiestramiento global dadas por la formación y experiencia profesional y laboral precedente, debe ser adaptada a los requerimientos específicos del contexto actual en que se evalúan; ya que las competencias no son “exportables, ni importables”.

Si bien las técnicas modernas aconsejan la realización de benchmarking para estudiar las buenas prácticas del entorno, aprender de ellas y aplicar lo que sea factible; esta aplicación no podría ser una copia textual, pues las experiencias que funcionaron en un lugar no son mágicas y obedecían a situaciones contextualmente irrepetibles en otro.

Siendo posible que alguien con gran experiencia en lugares similares no sea competente en el lugar actual, debido a factores de desarrollo humano, entorno y a la cultura organizacional imperante. Diferentes a su experiencia anterior

Los títulos académicos y las referencias laborales son parte de las evidencias a demostrar, pero como el enfoque de competencias tiene la novedosa característica de que se exige hacerlas demostrables; es posible su certificación si se demuestran exitosamente, aunque no se hayan cursado institucionalmente; siempre y cuando la respuesta o acción demostrada en la situación evaluativa y solución al problema o comportamiento requerido en dicho contexto, esté a tono con las acciones exigidas en el entorno evaluador.

Y a la vez puede darse el caso de personas ostentando evidencias de competencias documentales por titulación o referencias, que no puedan demostrar en la práctica, porque la formación fue eminentemente teórica y en la práctica no poseen las habilidades y destrezas correspondientes; así como alguien que sí posea los conocimientos, habilidades y destrezas, pero su personalidad y valores sean incongruentes o no alineados con las políticas y valores de la nueva institución contratante.

**Resulta urgente, la realización de un profundo cambio de paradigma en las instituciones académicas desde la primaria a la Universidad en todas las carreras, para garantizar una debida formación competencial:**

- Actualizando los currículos y el sistema evaluativo,
- Abandonando las prácticas monológicas de los profesores y las evaluaciones reproductivas dando paso al diálogo, y estimulando la innovación y la creatividad
- Investigando las reales expectativas y exigencias del mercado laboral público y privado,
- Y lo más importante, incorporando la formación y adiestramiento en análisis, diagnóstico, interpretación de escenarios y sustentación de opiniones; capacidad constructiva de diálogo; valores ciudadanos convincentes, planeación estratégica, comunicación asertiva, autoestima, motivación, trabajo en equipos, solución de problemas, toma de decisiones, negociación, solución de conflictos y liderazgo, por sólo mencionar algunas de las más importantes competencias, imprescindibles en el Siglo XXI para alinear al “producto más importante: el hombre y la mujer” a las verdaderas necesidades y exigencias profesionales del mercado laboral actual y proceder con la debida justeza”

Créanme que son tareas “para ayer y urge realizarlas como parte de esta nueva etapa de crecimiento y desarrollo institucional universitario” (**MSc. Jover, Isabel (2012)**)

Existen muchísimas tendencias, experiencias y aportes a nivel mundial sobre las competencias. Podría tomarnos meses su consulta, pero no disponemos de tal tiempo, por lo que nos concentraremos en algunas posiciones durante el Taller y quisiéramos dejarlos motivados para que sigan la ampliando la investigación por su cuenta.



Según artículo de: "<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-las-competencias-1050834.html>"

“.....A fin de determinar su importancia, relevancia y alcance, es importante determinar qué se entiende por competencias: al respecto se pueden señalar algunas definiciones que nos permiten determinar su alcance, relevancia a saber:

Para Boyatzis (Woodruffe, 1993) son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones

Ansorena Cao (1996): "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guión (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

**De ello se deduce como lo relata Nelson Rodríguez Trujillo que las competencias:**

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Por tanto, **una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".**

La OIT nos recuerda, que en el análisis de la competencia se tenga claro lo que representa:

**Identificación de competencias:** Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente

sobre la base de la realidad del trabajo\_ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran: el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés), así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave, de corte conductista.

**Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

**Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Muy bien señala Rodríguez Trujillo en su análisis, que se considere, que la misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

**Al revisar las características o componentes de las Competencias, observamos que, de alguna manera, están asociadas con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.**

Desde luego, un aspecto importante que se presta a análisis además es lo que hace referencia Rodríguez cuando indica ¿Cuánto es el número de las competencias?, al respecto señala, que El número de Competencias "existentes" puede ser muy amplio. Así se tiene, que Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias

genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano – Spencer y Spencer – o en Gerencia – Barnhart). Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Nos recomienda Rodríguez, que para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o a usar instrumentos existentes, porque guardan relación con los componentes de las competencias. En todo caso, los test deben ser interpretados con base a una interpretación dinámica que se asemeja más a las Competencias. Los otros instrumentos de evaluación, como las entrevistas y los Assessment Centers, cuando son bien implementados se pueden acercar más a lo que se exige en el trabajo, pero también tienden a ser más costosos que las pruebas psicométricas y a sufrir de un mayor nivel de subjetividad

Finalmente, no hay que olvidar en el análisis de la competencia, lo que la OIT señala, sobre algunas de las competencias clave, en las que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos, no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

Se debe considerar la **Certificación de competencias**: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y a las entidades que realizan la capacitación les facilita la elaboración de su currículo. El certificado es una garantía de

calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Retrieved from "<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/la-importancia-de-las-competencias-1050834.html>

### **¿Qué competencias debe reunir el profesor universitario actual?**

**AUTOR desconocido**

...."Escuchamos a numerosos profesionales de diferentes ciencias referirse a las **competencias que los profesores universitarios deben reunir en nuestra época**. Aún cuando la categoría "competencias" en algunos ámbitos tiene un marcado carácter empresarial, no deja de ser interesante pensar en un listado de las competencias, o capacidades que en función del desarrollo personal se requieren para desempeñarse como docente en la educación superior.

El mismo lo divido en tres grandes áreas: **competencias pedagógicas, competencias tecnológicas y competencias organizativas**.

El primer grupo es el más importante y del cual se derivan los otros dos grupos. **En este el profesor debe tener la capacidad de seleccionar, diseñar y emplear objetivos, contenidos, métodos, y formas de evaluación en el trabajo con sus estudiantes**. De igual manera requiere **detentar las posibilidades de los estudiantes para trabajar con los anteriores componentes del proceso pedagógico**. El profesor universitario debe **ser capaz de contribuir a la transformación de la información en conocimientos útiles**. En otras palabras el profesor debe ser competente para impartir una "buena clase".

Está de más mencionar que la primera competencia que debe reunir el profesor universitario, **está relacionada con su ciencia y en particular la selección de aquellos elementos que se incluyen en los contenidos curriculares**.

Es importante que dicho profesor pueda **establecer tareas para que sus estudiantes desarrollen una de las capacidades que con frecuencia las empresas y numerosos empleadores exigen a los graduados universitarios: el trabajo en equipo**. Esta capacidad no se "enseña", se aplica.

**El segundo grupo de competencias se desarrollan en el campo tecnológico, donde los profesores tienen que seleccionar, diseñar y emplear los diferentes medios y recursos de la Web 2.0 útiles para la ciencia que explica**. El profesor debe dominar el trabajo con procesadores de texto, editores de imágenes, sonidos y videos, compresores, búsqueda y procesamiento de la información a través de Internet, trabajo en las redes sociales entre otras áreas. Esta competencia que parece ser muy general, influye enormemente en las competencias pedagógicas y a su vez en las competencias organizativas.

En este último tipo de competencias el profesor debe **organizar y reestructurar el programa de su asignatura, tomando en cuenta las herramientas de la Web 2.0**

**útiles para su ciencia.** Debe ser capaz además de realizar las tareas administrativas y de actualización de las anteriores herramientas.

No se concibe un profesor universitario que no emplee las redes sociales en su actividad pedagógica. No se trata de emplearlas para estar " a la moda" sino favorecer el aprendizaje de sus estudiantes, el suyo propio y por consiguiente el desarrollo de la sociedad.

Todo lo anterior se lee muy "bonito", pero cuántas de estas competencias desarrollamos como para poder afirmar que somos profesores universitarios de esta época. Cuáles otras no tenemos.

La universidad de hoy debe modificarse sustancialmente, para qué seguir enseñando lo mismo que hace 20 ó 30 años atrás. Cuántas cosas "aprendimos" que hoy no nos sirven para nada, que fueron sustituidas por procesos tecnológicos que lo hacen mejor, más rápido y sin errores. Lo importante de nuestras competencias docentes está en convencernos que sí no cambiamos, sí no nos adaptamos al ritmo de la Web 2.0 seguiremos siendo los mismos profesores, que fueron nuestros profesores

**No encontramos en el artículo la parte referida a las Competencias organizativas que mencionara en su clasificación inicial pero podemos ayudarle un poquito (MSc. Jover. 2012)**

.... "El proceso docente guarda relación con el llamado proceso administrativo y con el enfoque de éste como "ciencia, arte y técnica": en primer lugar debe tener un enfoque sistémico que enlaza precedentemente la preparación titular y profesional del profesor en el orden científico, tanto por los conocimientos adquiridos en su carrera(base sustancial) como por la constante investigación del llamado "estado del arte" que debe continuar realizando de por vida, para lograr mantenerse a la altura del continuo y acelerado desarrollo de las Tic's. En segundo lugar tendrá la responsabilidad y el reto empático de tratar de aterrizar y aplicar esos conocimientos científicos a la práctica, del/la alumno/a, interpretando las particularidades y necesidades de aplicación en el escenario laboral de esos futuros profesionistas. En eso consiste la técnica y además le aportará su impronta personal distintiva, personalizada, creadora al conocimiento científico que le permitirá enriquecerlo con su propia experiencia activa y no repetitiva y allí estará el arte.

Este ciclo tan importante se complementa con la implementación docente del ciclo administrativo que comúnmente se refiere al ciclo: planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, también aplicable sistémicamente al proceso docente. En mi caso, sustento una "teoría practicada y demostrada" que consiste en que dicho ciclo no comienza con la planeación sino con el análisis, pues si no somos capaces de interpretar el alcance y caracterización de un problema o acción/ tarea nuestra planeación será incompleta.

Aplicando entonces esta secuencia sistémica a la competencia organizativa del docente tanto universitario como de otro nivel: Primero vamos a analizar el contexto del alumnado, para interpretar de acuerdo al nivel precedente y las expectativas y necesidades de formación de su carrera específica, unidas a las demandas, expectativas y necesidades del mercado laboral donde deberá ejercer su especialidad, el alcance de conocimientos, habilidades, destrezas y valores que nos corresponde facilitar.

### **Eso nos permitirá:**

- Planear proactivamente, con enfoque sistémico, el contenido, ejercitación, inducción, reflexión, investigación, de todo el proceso académico nuestro y la parte más importante en que estará inmerso el/la estudiante y en línea con ello:
- Organizar el alcance y secuencia del conocimiento, de las actividades prácticas y de la retroalimentación y de la evaluación parcial y total;
- Dirigir y liderar de manera impactante, responsable y facilitadora el proceso de adquisición de conocimientos y habilidades de los/as estudiantes;
- Ejecutar en la práctica la planeación realizada, con sentido de alerta que nos permita identificar a tiempo a través de la retroalimentación permanente si debemos rediseñar alguna parte del proceso debido a alguna contingencia.
- Y controlar dualmente los resultados del proceso de evaluación de la adquisición de los conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas por parte del cliente fundamental: el/la alumno/a, a través de evaluaciones directas de los mismos. Y la utilización de cuestionarios y/o herramientas diversas que nos permitan retroalimentar sobre la percepción evaluativa de la satisfacción de los participantes acerca del desempeño del docente y del proceso docente y logístico institucional.

En el terreno local Colimense/mexicano hemos encontrado una investigación sobre el contenido de la Reforma, realizado por el **Lic. Mario Guillermo de Andra en su Seminario de titulación sobre Competencias, de la Universidad Multitécnica Profesional, que refleja:**

### **COMPETENCIAS DOCENTES**

....”Hoy en día ya no es suficiente que los docentes centren su acción pedagógica en facilitar la adquisición de conocimientos de las asignaturas que imparten. Es indispensable que los maestros trasciendan los propósitos exclusivamente disciplinares y apoyen de manera integral la formación de los alumnos. Es necesaria una comprensión de la función del docente que vaya más allá de las prácticas tradicionales de enseñanza en el salón de clases, para adoptar un enfoque centrado en el aprendizaje en diversos ambientes<sup>1</sup>. El trabajo de los docentes, a partir de un enfoque en competencias, permitirá

---

<sup>1</sup> Entre los ambientes de aprendizaje se puede identificar el aula, el laboratorio, las prácticas profesionales, las prácticas comunitarias, el servicio social, las estancias profesionales, las estadías y las actividades extracurriculares o complementarias, entre otras. Ver, Howard Gardner. *La escuela del futuro*. México: Fondo de Cultura Económica, 2005, p. 101.



que los estudiantes adquieran las competencias genéricas que expresan el Perfil de Egreso, con lo cual se alcanzarán los objetivos fundamentales de la Reforma.



**El Perfil del Docente está constituido por un conjunto de competencias que integran** conocimientos, habilidades y actitudes que el docente pone en juego para generar ambientes de aprendizaje para que los estudiantes desplieguen las competencias genéricas. Dicho de otra manera, estas competencias formulan las cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social que debe reunir el docente.


**Uno de los procesos fundamentales de la Reforma es el desarrollo docente, el cual, junto con la profesionalización de la gestión y el diseño e implementación de programas de tutorías, entre otros, constituye uno de los cuatro ejes del proceso de profesionalización.**

**Las competencias docentes deben tener las siguientes características:**

- Ser fundamentales para los docentes y el enfoque en competencias a partir del cual será construido.
- Estar referidas al contexto de trabajo de los docentes del nivel educativo, independientemente del subsistema en el que laboren, las asignaturas que tengan a su cargo y las condiciones socioeconómicas y culturales de su entorno.
- Ser transversales a las prácticas de enseñanza-aprendizaje de los distintos campos disciplinares.
- Ser trascendentales para el desarrollo profesional y formación continua de los docentes como formadores de personas integrales.
- Ser un parámetro que contribuya a la formación docente y a la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje. En este sentido, las competencias no reflejan la situación actual de la docencia en el nivel educativo, ni se refieren simplemente al deber ser; se trata de competencias que pueden y deben ser desarrolladas por todos los docentes en el mediano plazo, y sobre las cuales podrán seguir avanzando a lo largo de su trayectoria profesional.
- Ser conducentes a formar personas que reúnan las competencias que conforman el Perfil del Egresado.

- Debe existir congruencia entre las competencias del perfil del egresado y el perfil docente, pero no necesariamente una correspondencia directa:

Perfil del Egresado		Perfil del Docente
Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.		Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes
Se conoce y valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue		Favorece entre los estudiantes el autoconocimiento y la valoración de sí mismos.

Perfil del Egresado		Perfil del Docente
Elige y practica estilos de vida saludables.		Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes
Participa con una conciencia cívica y ética en la vida de su comunidad, región, México y el mundo.		
Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.		

**Como se puede observar, el Perfil del Egresado y el Perfil del Docente no son ni deberán ser simétricos ni contemplar los mismos elementos. El Perfil del Egresado**

debe ser compartido por todas las personas que acceden a la mayoría de edad y por lo tanto deben ejercer sus derechos y obligaciones como ciudadanos, así como estar preparados para asumir retos académicos y profesionales diversos. **El Perfil del Docente es específico de la actividad docente. De este modo, es imprescindible que los maestros cuenten con las competencias que conforman el Perfil del Egresado más las competencias correspondientes a las actividades propias de su profesión.**

### **3.2. Competencias docentes.**

Las competencias del perfil docente son ocho y cada una tiene atributos.

#### **1. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional.**

- ✓ Reflexiona e investiga sobre la enseñanza y sus propios procesos de construcción del conocimiento.
- Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de enseñanza y de aprendizaje.
- Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación docente y de pares
- Aprende de las experiencias de otros docentes y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica.
- Se mantiene actualizado en el uso de la tecnología de la información y la comunicación.
- Se actualiza en el uso de una segunda lengua.

#### **2. Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.**

- Argumenta la naturaleza, los métodos y la consistencia lógica de los saberes que imparte.
- Explicita la relación de distintos saberes disciplinares con su práctica docente y los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- Valora y explicita los vínculos entre los conocimientos previamente adquiridos por los estudiantes, los que se desarrollan en su curso y aquellos otros que conforman un plan de estudios.

**3. Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.**

- Identifica los conocimientos previos y necesidades de formación de los estudiantes, y desarrolla estrategias para avanzar a partir de ellas.
- Diseña planes de trabajo basados en proyectos e investigaciones disciplinarios e interdisciplinarios orientados al desarrollo de competencias.
- Diseña y utiliza en el salón de clases materiales apropiados para el desarrollo de competencias.
- Contextualiza los contenidos de un plan de estudios en la vida cotidiana de los estudiantes y la realidad social de la comunidad a la que pertenecen.

**4. Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional.**

- Comunica ideas y conceptos con claridad en los diferentes ambientes de aprendizaje y ofrece ejemplos pertinentes a la vida de los estudiantes.
- Aplica estrategias de aprendizaje y soluciones creativas ante contingencias, teniendo en cuenta las características de su contexto institucional, y utilizando los recursos y materiales disponibles de manera adecuada.
- Promueve el desarrollo de los estudiantes mediante el aprendizaje, en el marco de sus aspiraciones, necesidades y posibilidades como individuos, y en relación a sus circunstancias socioculturales.
- Provee de bibliografía relevante y orienta a los estudiantes en la consulta de fuentes para la investigación.
- Utiliza la tecnología de la información y la comunicación con una aplicación didáctica y estratégica en distintos ambientes de aprendizaje.

**5. Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo.**

- Establece criterios y métodos de evaluación del aprendizaje con base en el enfoque de competencias, y los comunica de manera clara a los estudiantes.

- Da seguimiento al proceso de aprendizaje y al desarrollo académico de los estudiantes.
- Comunica sus observaciones a los estudiantes de manera constructiva y consistente, y sugiere alternativas para su superación.
- Fomenta la autoevaluación y coevaluación entre pares académicos y entre los estudiantes para afianzar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

#### **6. Construye ambientes para el aprendizaje autónomo y colaborativo.**

- Favorece entre los estudiantes el autoconocimiento y la valoración de sí mismos.
- Favorece entre los estudiantes el deseo de aprender y les proporciona oportunidades y herramientas para avanzar en sus procesos de construcción del conocimiento.
- Promueve el pensamiento crítico, reflexivo y creativo, a partir de los contenidos educativos establecidos, situaciones de actualidad e inquietudes de los estudiantes.
- Motiva a los estudiantes en lo individual y en grupo, y produce expectativas de superación y desarrollo.
- Fomenta el gusto por la lectura y por la expresión oral, escrita o artística.
- Propicia la utilización de la tecnología de la información y la comunicación por parte de los estudiantes para obtener, procesar e interpretar información, así como para expresar ideas.

#### **7. Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral de los estudiantes.**

- Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.
- Favorece el diálogo como mecanismo para la resolución de conflictos personales e interpersonales entre los estudiantes y, en su caso, los canaliza para que reciban una atención adecuada.
- Estimula la participación de los estudiantes en la definición de normas de trabajo y convivencia, y las hace cumplir.
- Promueve el interés y la participación de los estudiantes con una conciencia cívica, ética y ecológica en la vida de su escuela, comunidad, región, México y el mundo.

- Alienta que los estudiantes expresen opiniones personales, en un marco de respeto, y las toma en cuenta.
- Contribuye a que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.
- Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los estudiantes.
- Facilita la integración armónica de los estudiantes al entorno escolar y favorece el desarrollo de un sentido de pertenencia.

#### **8. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión institucional.**

- Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y los directivos de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- Detecta y contribuye a la solución de los problemas de la escuela mediante el esfuerzo común con otros docentes, directivos y miembros de la comunidad.
- Promueve y colabora con su comunidad educativa en proyectos de participación social.
- Crea y participa en comunidades de aprendizaje para mejorar su práctica educativa”.

**Por lo que considero, obviando las miles de diversas posiciones que podemos consultar en los ámbitos especializados: que aunque es de señalar que su redacción no refiere un debido enfoque de género, aún así están debidamente creadas las bases sobre este tema y que lo que se necesita es “poner manos a la obra desarrollando una planeación estratégica para lograr el cambio necesario, pero.....con un enfoque sistémico y de proceso. (Jover. 2012)**

**Y aprovecharemos el Taller para debatir el asunto y llegar a nuestras respectivas posiciones acerca de las competencias específicas del profesor universitario mexicano y colimense del 2013 y del siglo XXI.**



# Andragogía?

¿Es la Andragogía una Ciencia?

Enviado por pegutierrez

## Conceptos, Definiciones y Características Generales más Importantes de la Ciencia

Para determinar el ámbito de acción de la Andragogía y precisar si existen elementos de carácter científico que le den sustento a una de las dos posiciones opuestas frente al problema: **¿Es la Andragogía una ciencia?**, es conveniente precisar los conceptos y definiciones, de mayor trascendencia, condicionantes de la teoría y del modelo andragógico.

**Adulto: Félix Adam** (1977; 25) expresa textualmente:

**"Hemos dicho que adultez es plenitud vital. Al aplicarla al ser humano debe entenderse como su capacidad de procrear, de participar en el trabajo productivo y de asumir responsabilidades inherentes a su vida social, para actuar con independencia y tomar sus propias decisiones con entera libertad".**

El paso de la situación de subordinación a la que, por lo general, están sometidos niños y adolescentes, a otra que le permite **ser autónomo en lo económico, en su rol social y en tomar decisiones relacionadas con su educación, entre otros aspectos, constituyen los principales hechos que diferencian al adulto de las dos etapas precedentes de su vida.**

Las características del adulto, en situación de aprendizaje, son uno de los basamentos de mayor peso en la elaboración del modelo y praxis andragógico.

## Algunos Razonamientos que Ayudan a Consolidar la Andragogía como Ciencia

### A. Félix Adam

En su obra: "Andragogía, Ciencia de la Educación de Adultos" (1977), expresa, entre otros temas, los argumentos que le dan sustento a la hipótesis con la cual afirma que la **Andragogía es la Ciencia y Arte de la Educación de Adultos.**

Sus indagaciones permiten comprender a cabalidad ciertos aspectos que proporcionan carácter científico a la Educación de Adultos tales como: **Adultez. Características del Adulto en Situación de Aprendizaje. Comparación de los hechos Andragógico y Pedagógico. Principios de la Andragogía. Modelo Andragógico y Teoría Sinérgica.**

## B. Malcon Knowles

Se distingue por los numerosos aportes que favorecieron el sustento científico a la teoría y praxis de la Educación de Adultos. En su trabajo: "La Práctica Moderna de la Educación de Adultos" (1980; 70), puede leerse parte de su propuesta acerca de las bases teóricas para sustentar el proceso educativo de los adultos, referidas a los **Elementos del Proceso en los Modelos Pedagógico y Andragógico**.

(2) En Andragogía no Pedagogía (1972; 32), Knowles, afirma:

"La Andragogía es el arte y ciencia de ayudar a aprender a los adultos, basándose en suposiciones acerca de las diferencias entre niños y adultos."

## C. Manuel Castro Pereira

Profundizó en la elaboración de un **Modelo Curricular Andragógico** que constituye un gran esfuerzo para operacionalizar la Andragogía como ciencia y las hipótesis y principios que le dan sustento. El trabajo en referencia, conforma un medio muy importante para tener acceso al currículum y su diseño de una manera diferente, flexible, innovadora y participativa, que invita tanto a observar su aplicación como a evaluar los factores que coadyuvan en la superación del adulto en situación de aprendizaje.

A continuación se muestran algunos aspectos de interés del mencionado modelo (1990; 137 – 139)

### 1. Los componentes

"Un modelo Andragógico encuentra su dinamismo en los siguientes componentes: **a) el participante adulto, b) el andragogo, c) el grupo de participantes y d) el medio ambiente**"

**a) "El participante adulto:** Es el primero y principal recurso en la situación de aprendizaje. Apoyándose en sus conocimientos y experiencias anteriores, el participante no hace más que continuar la explotación y/o descubrimiento de sus talentos y capacidades. En consecuencia, **todo aprendizaje sólo puede efectuarse si hay continuidad y congruencia, tanto a nivel del ser como del hacer, igualmente, si a veces, los cambios importantes se imponen. El adulto está en el centro del aprendizaje.**"

**b) "El andragogo:** Es esa una persona reconocida como **competente, ya sea en el campo del aprendizaje a realizar, o cómo se puede realizar, o aún los dos a la vez.** Persona-referencia y/o persona experta, el andragogo puede y debe desempeñar **variados roles, tales como: consultor, transmisor de informaciones, facilitador, agente de cambio, agente de relación, tutor, etc.**"

**"El andragogo facilita las interacciones interpersonales y organiza la actividad educativa, cuyo principal actor es el participante.** Se puede, pues, contar con el andragogo como persona-recurso en muchas situaciones, considerándolo igualmente, como un participante en el proceso continuo de aprendizaje."

**c) "El grupo:** Los adultos reunidos en grupos de participantes, constituyen **un conjunto de recursos debido a sus experiencias anteriores y de su voluntad para aprender.** De esta manera, **cada uno de los miembros del grupo se convierte en agente de aprendizaje, ya sea en lo referente al contenido o al proceso.**"

**"En un medio ambiente educativo, en donde el grupo tiene su parte de responsabilidad, todo participante puede convertirse en un recurso para el otro. Los intercambios proporcionan una transacción dinámica."**

**"Los verdaderos planteamientos pueden ser formulados por el grupo. En suma, en el seno de un grupo de participantes hábilmente asistidos por el andragogo, se puede integrar los esfuerzos propicios para una relación heurística de los aprendizajes a realizar."**

**d) "El medio ambiente:** Es posible distinguir **tres (3) tipos** de medio ambiente. El primero comprende el **medio ambiente inmediato, creado para realizar el aprendizaje**, es decir, la actividad educativa. **El segundo se relaciona con el organismo educativo** que facilita los recursos y los servicios humanos y materiales. El **tercer tipo comprende a las instituciones y a las agrupaciones sociales.**"

**"Si la creación de ambiente socio-emotivo es necesario para hacer propicio el aprendizaje, también los espacios físicos y los instrumentos tecnológicos constituyen factores importantes para facilitar el aprendizaje."**

**Castro Pereira**, teniendo como fundamento sus numerosos estudios, llegó a la siguiente conclusión:

**"La Andragogía es una de las ciencias de la Educación que tiene por finalidad facilitar los procesos de aprendizaje en el adulto a lo largo de toda su vida."**

#### **D. Jean Louis Bernard**

En el escrito: **Hacia un Modelo Andragógico en el Campo de la Educación de Adultos**, (1985; 45 – 48), Bernard expone algunas reflexiones que son resultado de sus investigaciones. Las más importantes son:

**"Las Ciencias de la Educación se desarrollan para responder a las nuevas exigencias de los países que no se ocupan simplemente del niño y del adolescente en el plano educativo sino también del adulto de todas las edades y de toda condición."**

**"Cuando un educador participa con aquel que se llama un adulto en situación de aprendizaje, él está en contacto con un ser que cambia algo en su comportamiento."**

El cómo de esta participación involucra a la Andragogía, la cual se define etimológicamente como una **conducta o una asistencia del ser en vías de madurez**. La asistencia no se realizará si no se profundiza en el proceso interno de aprendizaje del adulto así como en el proceso externo, es decir, el medio ambiente."

**"La Andragogía se convierte pues, en una disciplina definida al mismo tiempo como una ciencia y como un arte;** una ciencia que trata los aspectos históricos, filosóficos, sociológicos, psicológicos y organizacionales de la educación de adultos; un arte ejercido en una práctica social que se evidencia gracias a todas las actividades educativas organizadas especialmente para el adulto."

### **Principales Argumentos Contrarios a Reconocer la Andragogía como Ciencia**

#### **A. Houle, Cyril O.**

En su obra *The Design of Education* (1972), se refiere, entre otros aspectos a: (1) La educación es fundamentalmente la misma en cualquier lugar que se imparta. (2) Siempre se sustenta en conceptos básicos tales como: (a) La naturaleza del participante y (b) Las metas propuestas. (3) Los principios esenciales del proceso educativos son iguales para todas las edades.

#### **B. Elías, John**

En su libro *Andragogy Revisited* (1979), Elías analiza exhaustivamente las ideas propuestas por Knowles. Critica la teoría andragógica que éste plantea y expresa, entre otros temas, que la exagerada importancia que Knowles le da a la psicología humanista, con su énfasis en el adulto, le ha llevado a establecer una distinción muy rígida entre niños y adultos; así como también se refiere a la misma escasa atención proporcionada a la influencia que sobre la educación ejerce el factor de transferencia negativa.

#### **C. Villarroel, César**

Los planteamientos teóricos de la Andragogía, formulados por Adam han sido objeto de fuertes críticas. César Villarroel (1971), entre otros tópicos de interés, sostiene:

(1) Que es incorrecta la distinción entre niños y adultos en lo que respecta a sus posibilidades de ser educados, por considerar que sería establecer una diferencia como la que existe entre el hombre y el animal.

(2) Afirma que el adulto pleno que presenta el Dr. Adam no es otra cosa que una consecuencia del desarrollo de sus potencialidades en las etapas de la niñez y la adolescencia. El niño y el adulto no son antítesis sino diferentes grados de una misma naturaleza.

(3) En su estudio, Villarroel, opina: "En otras palabras, la educación del hombre en las primeras etapas de su desarrollo no le sirve de nada, es sólo a través de la educación de

adultos como el hombre puede salir de la ignorancia. Por esa vía puede llegarse, sin mucha dificultad, a justificarse la eliminación de las instituciones docentes a nivel primario y medio, por lo menos. ¿Para qué vamos a gastar en educación de estos niveles, si no va a ser útil para el hombre adulto?. Sería más correcto que esperáramos a que cada individuo cumpliera 18 años para comenzar a educarlo a esa edad. Así ahorraríamos tiempo, esfuerzos y recursos."

(4) El documento concluye así: "Finalmente queremos hacer notar que no es necesario "crear" una nueva ciencia para ser un científico de la Educación de Adultos. Esta es una actividad científica porque participa de los procedimientos y principios de la Pedagogía, que es una ciencia social. En todo caso, lo que la Educación de Adultos parece necesitar no es tanto una nueva ciencia, sino más y mejores científicos".

## **ANDRAGOGÍA: ¿DISCIPLINA NECESARIA PARA LA FORMACIÓN DE ADULTOS?**

**Lic. Julio A. Cabrera Rodríguez**

Profesor Asistente. Grupo de Técnicas de Dirección. Universidad Agraria de La Habana  
"Fructuoso Rodríguez Pérez"

Mucho se ha escrito y discute acerca de la formación de directivos; sobre sus necesidades, componentes y otras particularidades que caracterizan un proceso de mayor o menor pertinencia y efectividad. Sin embargo, en escasas ocasiones se aborda la problemática a partir de enfocarla como un proceso fundamentado en la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del sujeto adulto, esta es, la andragogía.

Múltiples autores han intentado conceptualizarla como una ciencia que, al igual que otras, ha tenido su historia y desarrollo.

**El término Andragogía se reporta utilizado por primera vez por el maestro alemán Alexander Kapp, en 1833, con el propósito de dar explicación a la teoría educativa de Platón; al no ser generalizado su uso, cae en el olvido. Posteriormente Eugene Rosenback, a principios del siglo XX retoma el término para referirse al conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, como son: profesores, métodos y filosofía.<sup>2</sup>**

No obstante estos intentos iniciales por conceptualizar y sistematizar la educación de adultos, "la integración básica sobre educación de adultos se inició, en Europa y en Estados Unidos de (Norte) América, en forma bastante tardía en comparación con su equivalente en el ámbito de la pedagogía. Es a penas a finales de los años cincuenta cuando se inician los esfuerzos de sistematización, articulación y difusión de teorías específicas acerca del aprendizaje del humano adulto; así como de estrategias y métodos

---

<sup>2</sup> Cazau, P.(2001) Andragogía. [www.uady.mx](http://www.uady.mx); p:1

capaces de expresarse en términos de una didáctica para un aprendizaje que no es niño ni adolescente: el adulto”<sup>3</sup>

Knowles (1970) es considerado el padre de la educación de adultos por elaborar una teoría de la Andragogía más acabada, la considera como “el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender”<sup>4</sup>

Bernard (1985) ve la Andragogía como “una disciplina definida al mismo tiempo como una ciencia y como un arte; una ciencia que trata los aspectos históricos, filosóficos, sociológicos, psicológicos y organizacionales de la educación de adultos; un arte ejercido en una práctica social que se evidencia gracias a todas las actividades educativas organizadas especialmente para el adulto”<sup>5</sup>

Márquez (1998) la considera como “la disciplina educativa que trata de comprender al adulto (a), desde todos los componentes humanos, es decir, como un ente psicológico, biológico y social”<sup>6</sup>

Por su parte Alcalá (1997) afirma que la “Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización”<sup>7</sup>

Como puede observarse, Alcalá hace una propuesta más abarcadora y conceptualiza con mayor profundidad su concepción y explica que la praxis andragógica es “un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto.

Las décadas posteriores contemplan un desarrollo en esa línea de trabajo. Se considera la educación de adultos como profesión universitaria y se deslinda el campo de la andragogía que, basándose en estudios desde la perspectiva de la psicología; aporta resultados para concebir prácticas que utilicen principios pedagógicos y androgógicos dotando a la didáctica de instrumentos para afrontar procesos de aprendizaje complejos que involucren aspectos intelectivos, motores y afectivos.

---

<sup>3</sup> Cazau, P.(2001). Andragogía. . [www.uady.mx](http://www.uady.mx); p: 7

<sup>4</sup> Knowles; M. (1970). La práctica moderna de educación de adultos: andragogy Versus Pedagogy. Citado por Cederblan, D. En El Maestro como mentor. El Asesor, Órgano Informativo del Centro de Recursos y Asesoría para los Institutos Bíblicos de América Latina y el Caribe. [www.cefe.gtz.de/brainstormes.com](http://www.cefe.gtz.de/brainstormes.com)

<sup>5</sup> Bernard, J. L. (1985). Hacia un modelo andragógico en el campo de la Educación de Adultos. [www.sistema.itesm.mx](http://www.sistema.itesm.mx); p:4

<sup>6</sup> Márquez, A. (1998). Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior. [www.ofdp\\_rd.tripod.com](http://www.ofdp_rd.tripod.com)

<sup>7</sup> Alcalá, A. (1997). La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada. Citado por Cazau, P. (2001) en: Andragogía, [www.uady.mx](http://www.uady.mx); p:2.



La Andragogía proporciona la oportunidad para que el adulto que decide aprender, participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros participantes y con el facilitador; lo anterior, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena praxis andragógica”<sup>8</sup>

Puede notarse que cada definición enriquece la idea de que la Andragogía es considerada como una disciplina educativa que tiene en cuenta diferentes componentes del individuo, como ente psicológico, biológico y social; una concepción nueva del ser humano como sujeto de su propia historia, cargado de experiencias dentro de un contexto socio cultural; en este caso los destinatarios y participantes en el proceso de formación van a estar caracterizados por su adultez, de manera que esos destinatarios son considerados como sujetos adultos.

**La palabra “adulto” proviene de la voz latina “adultus” que etimológicamente significa crecer.** En la situación que nos ocupa no explicaría toda su implicación si solo tenemos en cuenta la adultez como el arribo del sujeto a una edad que convencionalmente se ubica entre 18 y 70 años, entre la adolescencia y la senectud; es necesario tomar en consideración el crecimiento ininterrumpido y permanente desde el punto de vista psicosocial y ergológico; por lo tanto, es una etapa de integración de diferentes perspectivas de desarrollo.

Lo fundamental en este análisis no es la definición del término, sino el conocimiento de los sujetos como destinatarios y participantes en los procesos educativos que van desde “entrenamientos ocasionales o en el trabajo, a nivel técnico y directivo, de crecimiento y enriquecimiento personal que promuevan la movilización social, el grado de alfabetismo y el desarrollo de la carrera”<sup>9</sup>

En este contexto los adultos expresan sus particularidades, ellos “están conscientes de sus necesidades educativas que son lo suficientemente maduros como para seleccionar si buscan o no medios para educarse y en qué forma, que están adecuadamente experimentados a través de la vida y el trabajo; lo cual les permite razonar y aplicar conocimientos particulares a su rango de experiencia, para ser capaces de escoger cuándo y dónde estudiar y aprender, pudiendo medir los costos de dicho aprendizaje (costos, ya sea en términos de tiempo, dinero u oportunidades perdidas). Se asume que los adultos tienen tiempo limitado y que tienen que balancear las demandas de la familia, el trabajo y la educación. Igualmente se puede asumir que estos ya han adquirido un

---

<sup>8</sup> Alcalá, A (1997). La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada. Citado por Cazau, P. (2001) en: Andragogía, [www.uady.mx](http://www.uady.mx); p:2.

<sup>9</sup> Graham, P. (2002). Aprendizaje de adultos. [www.monografias.com](http://www.monografias.com), p: 1

conocimiento propio y del mundo, suficiente para sobrevivir; aunque no puedan controlar su entorno a su gusto...”<sup>10</sup>

Cuando se trata de educación de adultos debemos tener en cuenta una serie de percepciones que agrupamos en:

1. ¿Cuáles son las características fundamentales de los adultos que se deben tener en cuenta en el proceso de formación?
2. ¿Qué condiciona el aprendizaje adulto?
3. ¿Cuándo y dónde se debe realizar la educación del adulto?
4. ¿Quiénes son los implicados?
5. ¿Cómo aprenden los adultos?
6. ¿Cuál es la forma adecuada para enseñarles o ayudarlos a aprender?

**Cuando abordamos el estudio de las características fundamentales de los adultos que se manifiestan en un proceso de formación podemos mencionar:**<sup>11</sup>

- a. **El auto concepto:** Necesidad psicológica para ser autodirigidos.
- b. **La experiencia.** La experiencia acumulada sirve como recurso de aprendizaje y como referente para relacionar aprendizajes nuevos. Valiéndose de sus experiencias anteriores el participante puede explotar y/o descubrir su talento y capacidades.

**La orientación adulta al aprendizaje se centra en la vida; por lo tanto, lo apropiado para el aprendizaje son situaciones reales para analizarlas y vivirlas de acuerdo con su proyecto personal de vida y las experiencias acumuladas;** en estas circunstancias la formación cobra gran importancia si concuerda con sus expectativas y necesidades personales

Unido a la experiencia, **el adulto trata de conservar vivencias, conocimientos, creencias, paradigmas que les fueron útiles en un momento; pero que ya no lo son y, por lo tanto, se convierten en fuente de resistencia interna del individuo.**

**Dadas estas circunstancias, un requisito básico para el aprendizaje es el “desaprendizaje”.**

**“Desaprender es sencillamente eliminar lo que hemos aprendido que ya no nos sirve y dejar espacio para que lo que necesitamos aprender puede entrar en nuestro cerebro con facilidad.** Para realizar esto, el ser humano debe darse la oportunidad de verse a sí mismo como el poseedor de un punto de vista sobre cualquier aspecto y desarrollar la conciencia de la existencia de muchos más puntos de vista que puedan ser tan o más válidos que el percibido por él. Esto obviamente exige el postergar el juicio

---

<sup>10</sup> Graham, P. Ob. Cit, p: 1

<sup>11</sup> Cederblam, D. (2000). El Maestro como mentor. [www.cefe.gtz.de/brainstorm\\_es](http://www.cefe.gtz.de/brainstorm_es); p: 1

crítico, lo cual no es una costumbre arraigada en la mayoría de los adultos, mucho menos cuando estos poseen un alto nivel intelectual; pues cuanto más ha invertido en aprender cierta información, mayor compromiso existe en defender esta información ante otra nueva (...). El desaprendizaje es un eslabón ubicado entre el aprendizaje y el reaprendizaje”<sup>12</sup>

- c. **La prontitud en aprender.** Los adultos se disponen a aprender lo que necesitan saber o poder hacer para cumplir su papel en la sociedad. Ellos miran la formación como un proceso para mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar el mundo actual; de esta manera pueden desarrollar modelos de conducta en situaciones dadas que le faciliten su adaptación a circunstancias particulares en las que puedan encontrarse en un momento determinado.
- d. **La orientación para el aprendizaje.** La orientación de los adultos para el aprendizaje tiende a la búsqueda de la solución a los problemas que se le presentan en la vida real; con una perspectiva de buscar la inmediatez para la aplicación de los conocimientos adquiridos; cuyos objetivos responden a sus necesidades y expectativas.

Debe adicionarse que **el adulto tiene un amplio bagaje histórico, social y cultural, como ente social integrado a formas de vida determinadas; construye su propio conocimiento con ayuda del formador quien se convierte en un facilitador del aprendizaje si tiene en cuenta que los adultos “trabajan, no tienen tiempo, se cansan más rápido, están más motivados, no tienen hábitos de tomar notas ni de estudio y les gusta participar”**<sup>13</sup>

## **2. Entre las principales condicionantes del aprendizaje de adultos encontramos:**<sup>14</sup>

- a. Forman grupos heterogéneos en: edad, intereses, motivaciones, experiencia y aspiraciones.
- b. El papel de estudiante es marginal o provisional.
- c. El interés general gira en torno al ascenso laboral, al bienestar, a la autoestima.
- d. Los objetivos son claros y concretos, elegidos y valorizados.
- e. Los logros y éxitos serán deseados intensamente o con ansiedad.
- f. Existe preocupación por el fracaso.
- g. Posible susceptibilidad e inseguridad ante las críticas.
- h. A menudo arrastra el peso de experiencias de aprendizaje frustrantes que le convencen de que no es capaz de adquirir conocimientos nuevos.
- i. Fuentes de conocimientos heterogéneas, a veces contradictorias.
- j. Mayor concentración en clases, lo cual favorece el aprovechamiento del tiempo en clases.

---

<sup>12</sup> Sánchez Arias, F. (1997). Aprendiendo a desaprender. [www.geocities.com](http://www.geocities.com)

<sup>13</sup> Rivera, E. (1997). Los principios del aprendizaje en los adultos. Citado por Cazau, P; en Andragogía (2000); [www.uady.mx](http://www.uady.mx); p:5

<sup>14</sup> Dell’ ordine, J.L.; (2000). El aprendizaje de una lengua extranjera en la formación continua. [www.monografia.com](http://www.monografia.com). Citado por Cazau, P.; en Ob. Cit.; p: 5

- k. Posee mecanismos de compensación para superar las deficiencias y los recursos de la experiencia.
- l. Necesita alternancia y variabilidad por su relativa capacidad de un esfuerzo intelectual prolongado.

**3. Se debe prestar gran atención al entorno de la formación.** Los adultos prefieren seleccionar el lugar para llevar a cabo las acciones de formación. Fundamentalmente optan por lugares que se relacionen con sus necesidades. Una gran parte de la formación se realiza en los sitios de trabajo o en lugares donde puedan asociarse positivamente, ya sea en locales de reuniones, en aulas de posgrados, etc.

**4. Para comentar sobre los implicados, basémonos en un modelo andragógico que incluye tres componentes fundamentales:**

- a. **El participante adulto:** Ya nos hemos referido en comentarios anteriores.
- b. **El andragogo.** Es decir, el formador; se convierte en el facilitador del proceso, viabiliza las interacciones interpersonales y organiza la actividad educativa, puede ser, además; consultor, transmisor de informaciones, agente de cambio, tutor, etc.; es una persona – recurso considerado como un participante más en el proceso continuo de aprendizaje.
- c. **El grupo.** La formación puede producirse de manera relativamente autónoma y personal; pero también ocurre en un espacio intersubjetivo y social. Así, el aprendizaje adulto no debe entenderse como un fenómeno aislado, sino como una experiencia que se desarrolla en interacción con otros sujetos, de manera que “el conocimiento no es solamente una cuestión del pensamiento y las personas; sino de relaciones que esas personas mantienen; aprender (llegar a conocer) implica mantener relaciones funcionales”<sup>15</sup>

Puesto que la unidad de análisis del aprendizaje adulto son los **procesos de interacción** social, cada participante puede convertirse en un recurso para el otro y este intercambio proporciona una transacción dinámica del conocimiento.

Estos componentes del modelo no deben entenderse como entes asilados; sino en constante interacción dentro de un espacio intersubjetivo y social, de manera que el aprendizaje adulto se transforme en una experiencia del individuo que ocurre en interacción con un contexto o ambiente; de esta tesis se desprende que la “actividad cognitiva del individuo no puede estudiarse sin tener en cuenta los contextos relacionales, sociales y culturales en que se lleva a cabo”<sup>16</sup>

**5. No necesariamente los adultos deben asistir a un programa formativo con la atención de aprender.** No obstante la importancia de la interformación, muchos de ellos continuarán aprendiendo de la propia experiencia, haciendo cosas por ellos

---

<sup>15</sup> García, C.M. (2003). Evaluación y modelos para la evaluación continua de los formadores. [www.educared.net](http://www.educared.net)

<sup>16</sup> Wertsch, J. (1993). Voces de la mente. Un enfoque socio cultural para el estudio de la Acción Mediada. Citado por García, C.M. (2003) en Evaluación y Modelos para la formación continua de los formadores. [www.educared.net](http://www.educared.net); p: 6

mismos, observando e imitando a otros; se dedicarán a la lectura siguiendo procedimientos descritos por otras personas.

**Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje;** unos prefieren hacerlo en grupos, otros individualmente, algunos optan por la experimentación y otros requieren asesoría; cada vez toma más interés la capacitación en el puesto de trabajo.

**Para cada enfoque es necesario programas ajustados a ellos que se adecuen a los estilos de los participantes** que serán más receptivos cuando perciban que los objetivos del programa de formación responden a sus necesidades y expectativas.

En este contexto se ubica el aprendizaje adulto que según Cazau (2001) se basa en: <sup>17</sup>

- a. **Aprender a conocer.** Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan al adulto adquirir las herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que lo rodea, comunicarse con los demás y valorar la importancia del conocimiento y la investigación.
- b. **Aprender a aprender.** Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y aprendizaje para que puedan seleccionar y procesar información eficientemente, comprender la estructura y el significado del conocimiento a fin de que lo pueda discutir, negociar y aplicar. El aprender a aprender constituye una herramienta que le permite al adulto seguir aprendiendo toda la vida.
- c. **Aprender a hacer.** De esta manera puede desarrollar sus capacidades de innovar, crear estrategias, medios y herramientas que le dan la posibilidad de combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento socio cultural, desarrollar aptitudes para el trabajo en grupo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.
- d. **Aprender a ser.** Que podemos comparar con el saber estar que se basa en el desarrollo de la integridad física, intelectual, afectiva y social; teniendo en cuenta las relaciones que establece con todo el entorno; tanto laboral como en la sociedad; y ética del sujeto en su calidad de adulto, de trabajador, como miembro de una familia, de estudiante, como ciudadano.

6. Como resultado de los esfuerzos investigativos por crear una disciplina particularmente dedicada a la educación de adultos se produce un **renacimiento de los métodos activos de aprendizaje, tanto de carácter formal como informal.**

Aprovechando las particularidades que caracterizan al sujeto adulto, a su modo de aprendizaje, etc.; se recomienda y se amplía la **utilización del método de proyectos, nombrado también método de problemas.** Se concibe como “un plan de actividades diseñado con propósitos educativos, de acuerdo con un cronograma de trabajo, para ser

---

<sup>17</sup> Cazau, P. (2001). Andragogía. [www.uady.mx](http://www.uady.mx); p:4

desarrollado en condiciones reales, en contextos socio laborales y culturales, tangibles y concretos”<sup>18</sup>

La idea del método de proyecto se asocia a la práctica, a la innovación y con formas de organización flexibles, abiertas, orientadas fundamentalmente a la solución de problemas específicos.

**El proyecto de aprendizaje se distingue por los siguientes aspectos.**

- a. **Relación con el mundo circundante.** El aprendizaje se realiza teniendo en cuenta situaciones problémicas del entorno físico y social del formando.
- b. **Relación con los intereses de quienes aprenden.** Debe estar relacionado con los intereses particulares de los alumnos.
- c. **Orientación hacia la elaboración de productos.** Producto en el sentido amplio de la palabra que contribuya a mejorar el medio ambiente físico y social; pues se integra el aprendizaje y la acción.
- d. **Trabajo interdisciplinario.** Como los problemas que se presentan pueden ser multicausales, una sola discusión científica no basta para solucionarlos; por lo que necesitan valerse de varias materias para abordar la situación desde diferentes puntos de vista.
- e. **Relación social.** A diferencia del aprendizaje en el propio sitio de trabajo, en los proyectos de aprendizaje se nota la relación social de aprender en el planteamiento cooperativo, en la distribución del trabajo, en la interpretación y valoración que tiene el producto con las otras actividades que se realizan en interacción con grupos.
- f. **Relación multidimensional de los fines de aprendizaje.** En la situación de aprendizaje por el método de proyectos se persiguen fines de aprendizaje en varias dimensiones que se apoyan recíprocamente: saber y poder, pensar y actuar, percibir y decidir, recordar y producir.
- g. **Posibilidad de generalizar.** Los proyectos de aprendizaje son instrucción; organizan situaciones didácticas y situaciones de la vida; de manera que el adulto se prepara y aprende para la acción.

---

<sup>18</sup> Segovia, L. (S/F). El método de proyectos en ámbitos adultos: experiencias de un uso explicitado del modelo.  
www.unesr.edu.ve.



**El diseño de cualquier dispositivo de formación debe partir de la propuesta de objetivos que den respuesta a las necesidades reales de aprendizaje.**

No obstante la gran diversidad de enfoques que recibe la educación de adultos, hay que **ajustarse a las condiciones propias nacionales y a las políticas** que se elaboren para que la formación de los adultos, y en el caso que nos ocupa, los directivos; desempeñen un papel que contribuya cada vez más al desarrollo económico, político y socio cultural del país.

No es saltando etapas y aplicando modismos y modelos obsoletos como se lograrán niveles más altos de aprendizaje, crecimiento y desarrollo. Es necesario pensar en formas pertinentes de enseñar en contextos sociales, políticos y económicos concretos.

La Andragogía nos ofrece una alternativa flexible para aplicar sus principios y lograr métodos de enseñanza aprendizaje en correspondencia con las necesidades actuales y futuras.

**A la hora de diseñar un dispositivo de formación debemos tener en cuenta las leyes de la Andragogía que enuncia Calderón (1998):<sup>19</sup>**

- **Ejercitación:** Se recuerda con mayor claridad y por un espacio mayor de tiempo lo que se ha repetido y ejercitado, sobre todo vinculado con la solución de una actividad práctica, pues ello eleva el nivel de motivación de las personas. Por ello los métodos que se seleccionen para ejecutar los programas de estudio, deben asegurar la participación activa de los estudiantes. Existen investigaciones que demuestran que se memoriza: 90 % de lo que se hace, 70 % de lo que se habla, 50 % de lo visto y oído, 30 % de lo visto, 20 % de lo oído y 10 % de lo leído.
- **Efecto:** Las experiencias asociadas con resultados satisfactorios son mejor comprendidos y memorizados que los asociados a un fracaso. No se aprende mejor si constantemente se demuestra la incapacidad de los individuos. Por eso los objetivos deben formularse acorde con las posibilidades de cumplirlos y que permitan a través de ellos manifestar potencialidades y desarrollar capacidades.

---

<sup>19</sup> Calderón Córdova, H. 1995. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal.. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México, D.F., p.18. Citado por Cabrera, J. A. (2003), en Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento de Directivos, p: 6-7

- **Primacía:** Por producir la primera experiencia una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas es importante enfocar los contenidos desde ese ángulo. En esta ley tiene su origen la máxima de que es más fácil enseñar que borrar lo aprendido.
- **Intensidad:** Todo aprendizaje debe asociarse a vivencias que provoquen un impacto emocional puesto que enseñan más. Las experiencias rutinarias y monótonas hacen que decaiga el interés y con ello se entorpece el aprendizaje.
- **Utilidad:** Los conocimientos aprendidos y las capacidades desarrolladas son mejor recordadas y consolidadas si está asociadas a las actividades que posteriormente realizarán los estudiantes durante el ejercicio de su profesión.

**Tomando las ideas de Kraft (1995), recordemos, además que:<sup>20</sup>**

- a. Los adultos se comprometen a aprender cuando los métodos y objetivos se consideran realistas e importantes y se perciben con utilidad inmediata.
- b. El aprendizaje de adultos tiene siempre una implicación personal que deriva en desarrollo, autoconcepto, preocupación, juicios, autoeficacia.
- c. Los adultos desean tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, es decir, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones.
- d. Los adultos se resisten a aprender en situaciones que creen que ponen en duda su competencia o se vean impuesta.
- e. La motivación de los adultos para aprender es interna; lo que se puede hacer es animar y crear las condiciones que promuevan lo que ya existe en los adultos.
- f. El aprendizaje adulto se fomenta mediante conductas y actividades de formación en las que se demuestre respeto, confianza y preocupación por el que aprende.

---

<sup>20</sup> Kraft, N. (1995). The Dilemmas of Deskillling: Reflections of a Staff Developer. Journal of Staff development (EU), Vo. 16, No. 3, P: 31 – 35.

## 1. Introducción

**La Andragogía**, sus diferentes definiciones, sus múltiples facetas y cómo influye en la sociedad, son términos de reciente estudio socio académico. Así como también las teorías que desarrollaron en su momento, cada uno de sus expositores.

Es importante la investigación y el aprendizaje de este tema ya que nos permite alcanzar un alto nivel de desarrollo intelectual, cultural, lo que nos permitirá un desarrollo correcto en la sociedad.

Toda persona, debe conocer qué es la Andragogía para poder comprender mejor el aprendizaje de las personas adultas.

## 2. En la Antigüedad:

En la antigüedad los antiguos maestros como Sócrates, Platón, Aristóteles no creían en la educación tradicional pedagógica, sino que utilizaban una excelente, metodología aunque diferente para transmitir el conocimiento directamente al adulto. Éstos pensaban que la educación real, como un proceso de transmisión del conocimiento y de humanización del individuo se realizaba dándole al alumno, la libertad de escoger, investigar y de adaptar los conocimientos.

Jesús fue uno de los más grandes andragogos; que aún cuando enunció "Dejad que los niños vengan a mí" lo cual era un grito de amor, se fundamenta en predicar y enseñar su palabra a adultos es decir, a sus discípulos.

Confucio, Lao Tse, Aristóteles y Platón crearon en formas prácticas las premisas de la educación de adultos. Surge de esta manera la idea que tenían de **que el aprendizaje es fundamentalmente un proceso de investigación enseñando a través de parábolas, utilizando situaciones de la vida real.**

## 3. En el pasado:

En la edad media aparecen pequeños indicios de la factibilidad de aprendizaje de los adultos, lo que hoy se llama "**Investigación Acción (Action- Research).**"

Es a partir de 1833 antes de que los teóricos en educación de Alemania, Diesterweg (En 1835) y NATORP (En 1894 ) introdujeran el término más conocido " Pedagogía social " Un profesor Alemán de una escuela de primaria **ALEXANDER KAPP**, había propuesto el término "**Andragogía (Andragogílik)**". En ocasiones se utilizaban los dos términos para denotar el mismo cambio de estudio, pero con diferente énfasis.

**La Andragogía plantea que la educación de adultos puede ser tan normal como la educación de niños.** La educación comienza con la "Propodeutik" (**Propedéutico**) antes del nacimiento, luego continúa con la educación de los niños: **Pedagogía** y ésta a su vez, encontrada su realización necesaria en la **educación de adultos ANDRAGOGÍA**. Ya que el ser humano no es un ser completo sino que es el transcurso de su vida se va completando

Analizando la etimología de la palabra, debemos destacar que los griegos desconocían la existencia de este término. Solo utilizaban el término "PAIDOGOGIA " para referirse a aquel profesional que debía velar por la educación de los niños.

**El término Andragogía es una derivación del término Pedagogía, que en el griego clásico significa la acción de "dirigir".**

Además debemos hablar de un "**Andragogo**", que proviene de los vocablos griegos: **Andro = hombre adulto y Ago = Guiar o conducir.**

El alemán Johan F. Hertbart (1876-1941) se opone a la utilización del término de Alexander Kapp, creando así el primer malentendido: "La andragogía significa que la educación de adulto, no es ni la Pedagogía, ni la tutoría.

En 1921 Eugene Rosenstok utilizó el término creyendo ser el descubridor, pero luego fue sacado de su error. Trató de explicar los inconvenientes que el modelo pedagógico crearía en la información del adulto. Así en 1921 escribe que los profesores deberían ser profesionales que pudieran cooperar con sus alumnos; a diferencia del "Pedagogo" ese tipo de profesor solo puede ser "Andragogo".

Después de la Segunda Guerra mundial, el suizo H. Hanselmann comenzó a emplear el término Andragogía enfatizando en la orientación de adultos o la educación de niños con problemas. En 1957 Franz Pogeler publica su libro "Introducción a la Andragogía: Puntos Básicos en la Educación de Adultos".

Rosenstok expresa que la Andragogía no se refiere a las escuelas de adultos, sino a la educación profesional con una función, destrezas o conocimientos bien definidos. Hanselmann no ve la Andragogía como el deseo de educar a los adultos sino como ayudar a los adultos.

Desde 1940 se empiezan a realizar textos, documentos, conferencias, y libros sobre la Andragogía en la cual podemos citar "La Primera Conferencia Internacional de Educación de Adultos. "UNESCO" 1949.

Después de 1960 comienza la difusión de la Andragogía a Francia e Inglaterra. Luego en Estados Unidos, Malcom Knowles sugiere que la palabra "Andragogía"

para caracterizar la educación de adulto significara lo siguiente: El arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender, una teoría para justificar el hecho de tratar a los adultos.

En el lenguaje académico oficial de esa época, la Andragogía solo se acepta en Yugoslavia y Holanda.

Pero en Holanda un profesor se fundamenta de la pedagogía en sus clases. Ya en 1966 en la Universidad de Amsterdam ofrece un programa de doctorado para Andragogos. En 1970 en la Facultad de Ciencias Sociales, se creó el departamento oficial de "Ciencias Pedagógicas y Andragogía" y en el presente existen 7 universidades con dicho departamento.

#### **4. Andragogía :Ciencia Nueva**

Por el hecho de haberse confundido escolarización con educación, ésto ha impedido una mayor evolución y expansión de las ciencias de la educación. La escolarización de adultos se ha debido a la necesidad de los mismos de adaptarse a la sociedad siendo obligados a regresar a la escuela.

No debemos confundir Andragogía y Pedagogía aunque tienen los mismos fines, de ninguna manera pueden confundirse sus campos de acción.

**La Andragogía implica por lo tanto, una nueva actitud del hombre frente al problema educativo. La educación de adultos no puede quedar reducida a la escolarización.**

Es como dice Freire "Mientras más reflexiona el hombre sobre la realidad, sobre su situación concreta, más emerge plenamente consciente comprometido, listo a intervenir en la realidad para cambiarla".

#### **5. Naturaleza de la Andragogía**

##### **Concepto de Antrogogía, Pedagogía y Andragogía:**

Antiguamente se consideraba que la educación era solo cuestión de niños, que la única institución para impartirla era la escuela y que el ser humano era educable solo en un período de su vida, pero ésto no es verdad; **el hecho educativo es un proceso que actúa sobre el hombre a lo largo de toda su vida y no hay momento en las diversas fases de la existencia en que se sienta libre de las influencias del medio.** Se sabe que se producen cambios aún en plena ancianidad respecto a nuestras creencias, a nuestras opiniones, costumbres y hábitos.

La naturaleza del hombre indica que puede continuar aprendiendo durante toda su vida. La evidencia científica demuestra que tiene la capacidad para hacerlo concediendo a los primeros años su increíble y enorme importancia en el desarrollo mental, los de la madurez no dejan de tener también su oportunidad.

La Antropología que se deriva de las voces griegas, Antropos = hombre y hago = guiar o conducir es decir, es la ciencia y arte de instruir y educar permanente al hombre en cualquier período de su desarrollo psicológico en función de su vida cultural, ecológica y social.

La Antropología comprende el estudio de la educación del niño, del adolescente y del adulto.

Se estructuraría sobre dos pilares: la pedagogía (Páidos = niños y hago = guiar o conducir). Y la Andragogía (Andro = Hombre, persona mayor y hago = guiar o conducir). La primera sería la ciencia y el arte de la educación de los niños y por extensión, de los adolescentes y la segunda la ciencia y el arte de la educación de los adultos.

## **6. El Hecho Andragógico**

El adulto es un ser biológico desarrollado en lo físico, en lo psicológico y social capaz de actuar con autonomía en un grupo social y en último término decide su propio destino.

En el hecho pedagógico intervienen factores biológicos, históricos, Antropológicos, psicológicos y sociales. Analizaremos brevemente estos factores:

- 1. Desde el punto de vista bio-psicológico:** El adulto como sujeto de educación, actúa en un ambiente físico y social determinado, sometido a la acción de factores ecológicos diversos. Su organismo ha alcanzado su desarrollo antropométrico, anatómico y fisiológico, con una morfología determinada, con fuerza física, con rasgos psicosomáticos transmisibles y que en su conjunto conforman su individualidad
- 2. Desde el punto de vista histórico antropológico** ha seguido un proceso continuo en el tiempo. Como tal está enraizado a la propia historia de su educación como individuo y como especie. La educación como acontecimiento humano es historia, no solamente porque cada hombre es educado en su determinado momento del tiempo histórico general aquel en el cual le cabe vivir (historicidad extrínseca) sino, porque de su educación comprendido como el desarrollo de su existencia depende su propia historia Personal (historicidad intrínseca).
- 3. Desde el punto de vista social,** el individuo y la sociedad son unidades indivisibles. La sociedad existe por la suma de sus componentes. El comportamiento del hombre es la respuesta a estímulos que provienen del

medio físico otros se originan en la vida de relación del individuo con sus semejantes, lo que determina su conducta social.

4. **Desde el punto de vista de la capacidad productiva del hombre**, el proceso educativo comprende lo ecológico. Toda educación conlleva fines culturales; pero entendida en su más amplio sentido, se dinamiza en el hecho Andragógico y condiciona la capacidad del trabajo, como actividad dinámica que modifica la propia estructura de la sociedad.

### **El proceso y funcionalidad del hecho Andragógico:**

#### **El hecho Andragógico es real, objetivo y concreto porque:**

- Existen adultos como realidad Bio-Psicosocial y ergológica.
- Esta realidad (adulto) es susceptible de educabilidad durante toda su vida.
- La sociedad existe para su propia supervivencia y desarrollo, educar a sus miembros es una necesidad.

El hecho Andragógico adquiere dimensión práctica en la acción de la formación de adultos. Es el proceso de orientación individual, social y ergológica para lograr sus capacidades de autodeterminación.

A diferencia del proceso que se realiza con los niños puede tener carácter bidireccional o monodireccional. El acto pedagógico tiene lugar en los primeros años de la vida y se caracteriza por el propósito deliberado de moldear las estructuras psicológicas del niño o del adolescente con ideas o patrones de conducta que aquel elabora a su medida y antojo, para moldear o estructurar la personalidad del educador a su semejanza.

**En el adulto este proceso es diferente por cuanto el propio proceso de maduración le permite aceptar o rechazar las ideas y experiencias del grupo social donde ha adquirido iguales derechos y deberes y donde el adulto que ha acumulado alguna experiencia interviene racionalmente en las decisiones, acepta o niega y aporta sus vivencias sobre su propio destino y el de la sociedad.**

Estimular las motivaciones en el hombre es función de la educación de adultos; es misión de la actividad andragógica. El hombre para sobrevivir en éste u otro planeta de la extensión sideral, debe siempre sumar, no restar, ni dividir sino multiplicar su acervo cultural, científico y técnico.

**El acto Andragógico, o sea la actividad educativa en la vida adulta es diferente.** En primer término no es una medición pues no se trata de que una

generación adulta transmita a otras sus patrones formados y sistemas de vida. En segundo, lugar no existe propiamente un agente - maestro en el sentido estricto de la palabra encargado de imponer los designios de un sector de la sociedad adulta a otro sector. Los elementos representativos a que hemos hecho referencia en una sociedad desarrollada el adulto los posee o pueden ser adquiridos si surgen de las necesidades como consecuencia del desarrollo socio – económico de los grupos humanos.

### **Condicionantes del hecho Andragógico**

En la actividad andragógica podrían señalarse fácilmente las condiciones que la caracterizan:

#### **a. Confrontación de experiencias**

El punto de vista cultural, profesional y social es la confrontación de la experiencia de dos adultos: del que educa y del que es supuestamente educado. La riqueza espiritual del hombre es su experiencia, es lo que sabe, lo que ha vivido, lo que ha hecho, lo que siente.

**En la actividad andragógica, desaparece la diferencia marcada entre educado y educando.** Ambos son adultos con experiencias, igualados en el proceso dinámico de la sociedad. **El tradicional concepto de uno que enseña y otro que aprende uno que sabe y otro que ignora, teóricamente deja de existir en la actividad andragógica para traducirse en una acción recíproca donde muchas veces el profesor es el que aprende**

#### **b. La racionalidad**

Ésta se hace presente en la actividad andragógica en cuanto que el adulto posee elementos de juicio para reflexionar en sus justos términos sobre los contenidos que se le suministran.

#### **c. La capacidad de abstracción del adulto**

El pensamiento lógico, también se hace presente en la actividad andragógica. El adulto tiene conciencia lógica y dialéctica, sabe por qué estudia y puede fácilmente apreciar en forma inductiva o deductiva las consecuencias del acto educativo. EL adulto promueve su educación, la planifica y la realiza en función de necesidades e intereses inmediatos y con vista a consolidar su porvenir.

#### **d. Integración y Publicidad**

El proceso de racionalización en la confrontación de experiencias y las abstracciones que derivan del adulto, le conducen a integrar a su propia vida y aplicar a su medio social y ergo - lógico las nuevas experiencias. Este proceso de integración y aplicación tiene un carácter funcional que asegura, aumenta y diversifica las motivaciones y vivencias que mueven la conducta volitiva del adulto.



La función Pedagógica se propone estimular, ejercitar, corregir y vigilar la conducta del niño. Está destinada a despertar y profundizar su interés en el proceso de enseñanza - aprendizaje para que éste tenga resultados positivos. En su aspecto informativo desarrolla sus capacidades y habilidades potenciales. También forma en el hábito y actitudes deseables. Además, canaliza sus instintos , sus reacciones y sus emociones. El papel del proceso pedagógico es formar la personalidad del niño y del adolescente.

**La función andragógica cumple una misión diferente. No tiene que provocar precisamente intereses, motivaciones o necesidades que ya el adulto tiene vividas.**

Por ello el hecho varía de un enfoque a otro y tiene fases:

◦**Primera Fase:** consolidar, mantener y enriquecer esos intereses para abrirle nuevas perspectivas de vida profesional, cultural, social.

◦**Segunda Fase:** es de orientación, pues, ni aún al analfabeto se le puede guiar como se hace con el niño para mostrar al adulto, nuevos rumbos, de carácter productivo y promover en él la idea de que en toda colectividad humana.

◦**Tercera Fase:** es actualizar al adulto, renovar sus conocimientos para que continúe aprendiendo, investigando, reformando conceptos y enriqueciendo su vida cultural científica y tecnológica.

◦**Cuarta Fase:** es la proyección humana, que consiste en interpretar las variables de lo que fuimos, somos y seremos, entre las que se conjuga la esencia misma del hombre.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alcalá, A. (1997). La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada. Citado por Cazau, P. (2001) en: Andragogía, [www.uady.mx](http://www.uady.mx).
- Bernard, J. L. (1985). Hacia un modelo andragógico en el campo de la Educación de Adultos. [www.sistema.itesm.mx](http://www.sistema.itesm.mx).
- Calderón Córdova, H. 1995. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal.. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México, D.F.
- Cabrera, J. A. (2003), Sistema Integrado de Diagnóstico, Superación y Entrenamiento de Directivos, UNAH.
- Cazau, P(2001) Andragogía. [www.uady.mx](http://www.uady.mx).
- Cederblam D. (2000). El Maestro como mentor. [www.cefe.gtz.de/brainstorm\\_es](http://www.cefe.gtz.de/brainstorm_es).

- Dell' ordine, J.L.; (2000). El aprendizaje de una lengua extranjera en la formación continua. [www.monografia.com](http://www.monografia.com).
- García, C.M. (2003). Evaluación y modelos para la evaluación continua de los formadores. [www.educared.net](http://www.educared.net)
- Graham, P. (2002). Aprendizaje de adultos. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Knowles; M. (1970). La práctica moderna de educación de adultos: andragogy Versus Pedagogy.
- Kraft, N. (1995). The Dilemmas of Deskillling: Reflections of a Staff Developer. Journal of Staff development (EU), Vo. 16, No. 3, P: 31 – 35.
- Márquez, A. (1998). Andragogía: propuesta política para una cultura democrática en educación superior. [www.ofdp\\_rd.tripod.com](http://www.ofdp_rd.tripod.com)
- Rivera, E. (1997). Los principios del aprendizaje en los adultos.
- Sánchez Arias, F. (1997). Aprendiendo a desaprender. [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- Segovia, L. (S/F). El método de proyectos en ámbitos adultos: experiencias de un uso explicitado del modelo. [www.unesr.edu.ve](http://www.unesr.edu.ve).
- Wertsh,J. (1993). Voces de la mente. Un enfoque socio cultural para el estudio de la Acción Mediada..

# El proceso de cambios

## LOS PROCESOS DE CAMBIO.

**“No hay nada más recurrente en nuestras vidas que los cambios permanentes...prepararnos es la mejor manera de enfrentarlos”**

El **cambio** es cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable.

Siendo algo tan humano, constante y recurrente: los cambios suelen ser traumáticos para los implicados porque no nos preparamos, nos asustamos y nos resistimos debido a que tememos perder nuestra zona de confort. Pero más que todo porque no se nos toma en cuenta en nuestro trascendental papel de actores y actrices del proceso, negando o limitando en gran medida la posibilidad de motivación, cuestionamiento, comprensión y apoyo que posibilita la participación y retroalimentación desde la etapa de gestación del cambio. Jover 2012

Según Alejandro Reeves: **“Cambio Organizacional** se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.”

Otra definición suya sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional que no sólo puede referirse objetivamente a procesos organizacionales sino también subjetivamente a las personas involucradas.

La Profesora. Fayné Reggio apunta que:

“Cuando se habla de cambio, el término en sí hace que se evoquen los conceptos mentales que se tienen del mismo, esto implica desaprender pautas establecidas, aprender otras nuevas y hacer que éstas reemplacen a las primeras. Podría definirse cambio como la acción y efecto de cambiar cualquier patrón o conducta

establecida. No es un proceso fácil ya que siempre habrá algo que bloquee o se resista al mismo”.

J. Martínez identifica que “El **cambio organizacional** tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Se da en alguna parte la empresa y afecta a toda la organización (dado su condición de sistema), se perciba o no por sus integrantes.
2. Es un reto tanto en el ámbito humano como en el técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y a favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes (individuos, grupos humanos, áreas funcionales, sistemas y procesos) a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se

limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio”

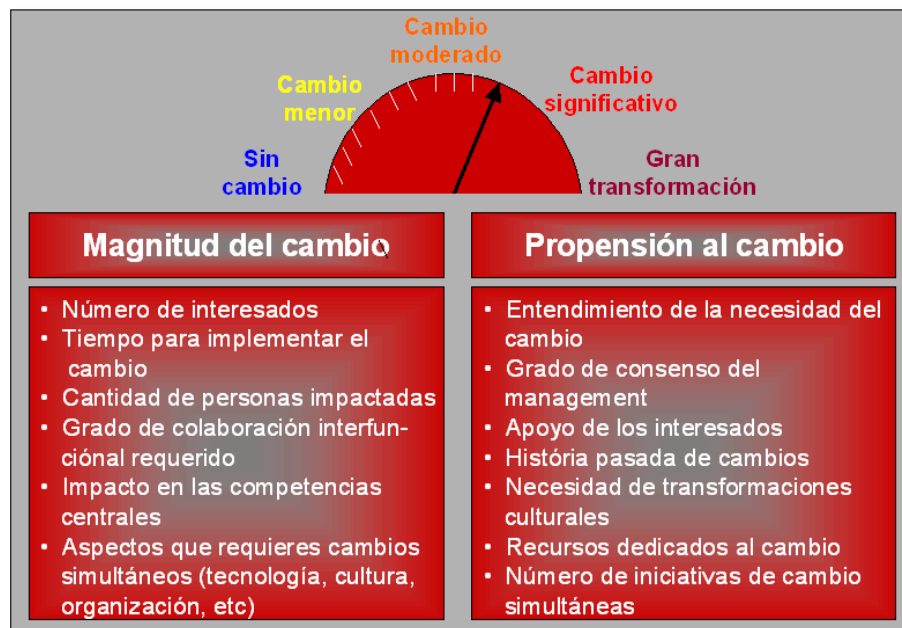
Los cambios no son fáciles ni deben ser arbitrariamente impuestos o establecidos, pues implican: aceptar, reconocer, conceder, renunciar, transformar, formas de pensamientos y actuación individuales y establecidos desde mucho tiempo.

### La Singularidad de cada proceso de cambio

Continua apuntando Reeves:” Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

En la figura siguiente observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.



Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso”

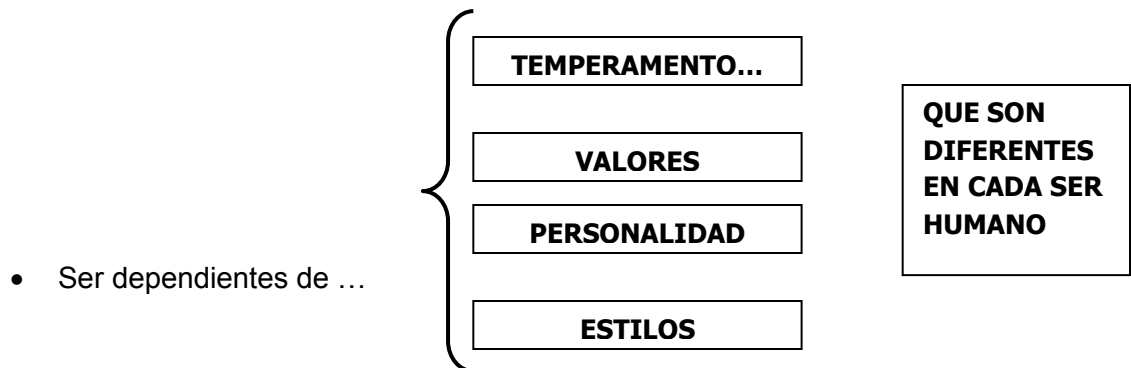
Para planificar un cambio debe partirse de un estudio minucioso de la **Cultura** de la organización y/o de la sociedad en cuestión, lo cual facilita delimitar los paradigmas y percepciones explícitas e implícitas que originan los comportamientos visibles, la relación entre individuos, las normas en los grupos, los valores aceptados y compartidos, y el ambiente o clima establecidos.

De forma integral, la **CULTURA DE CAMBIOS** involucra cuatro factores importantes:

- **Clima**
- **Comportamientos**
- **Valores**
- **Relaciones**

**El cambio viene a ser una moneda de dos caras: (Jover 2010).** Por una cara está presente el objetivo del mismo, vinculado al perfeccionamiento de la organización y por la otra, no menos importante, el enfoque de satisfacción de los individuos involucrados en el proceso de cambio, de modo que el resultado final contribuya a cumplir el objetivo y a la vez, hacer más interesante y satisfactorio el trabajo de las personas.

**Los cambios se caracterizan por:**



- No deben ser espontáneos, ni implantados arbitrariamente.
- Generan oposición consciente y/o involuntaria.
- Tienen que vencer la tendencia de las organizaciones a mantenerse estáticas, conservando hábitos y costumbres establecidas.
- Tanto los cambios internos como los externos interactúan con el entorno interno y externo y – consecuentemente -. afectan a todos los actores con los que se relaciona.
- Ser inevitables y hay que aprender a convivir con ellos beneficiándose con su anticipación e identificando los problemas como oportunidades de perfeccionamiento.

Para lograr que los cambios (necesarios y oportunos) mantengan el **EQUILIBRIO DINAMICO** de la organización, se requiere....

- Estabilidad.....en los Objetivos
- Continuidad; el cambio tiene que ser ordenado (tanto en sus fines como en los medios que se empleen.
- Adaptabilidad. Capacidad de la organización para reaccionar ante las oportunidades y amenazas
- Creatividad e Innovación permanentes y Proactividad.

La determinación de objetivos de trabajo permite prever en el largo y corto plazos, hacia dónde debe dirigirse la acción organizacional y establecer una expectativa de desempeño (individual y colectivo) que involucre a todas las personas que laboran en ellas. Aunque, lógicamente los objetivos pueden ser modificados como consecuencia de la necesaria adaptación a los cambios, no deben afectar la continuidad en el aseguramiento de la disponibilidad de medios necesarios.

Muy importante es dotar a la organización de una dosis (suficiente y balanceada) de proactividad que le permita interactuar con el entorno en la búsqueda de oportunidades en el e identificando las posibles amenazas de las que debe resguardarse.

**Como no existen fenómenos sin causas; los cambios organizacionales también las tienen; ellas son – entre otras,**

- Desequilibrios organizativos
- Ejecución de actividades inútiles
- Inadecuada ubicación y rendimiento de los recursos humanos
- Insuficiente comunicación
- Lentitud de decisiones

- Cambios de personal
- Fluctuaciones en demandas de producción o servicios.
- Insatisfacción del colectivo.
- Obsolescencia técnica o tecnológica

Entre los diferentes estilos que con más frecuencia se ponen en práctica para producir cambios en las organizaciones, se encuentran:

- El participativo
- El coercitivo

**El Cambio participativo** es un estilo en el que “participan” activamente todos los involucrados, es decir la dirección o gerencia, los niveles intermedios y operativos de la organización. Se caracterizan por ser comúnmente procesos lentos y que evolucionan paso a paso, pero su efecto es duradero (sostenibles en el tiempo).

Los procesos de cambio en los que se aplica este estilo, tienen en cuenta una secuencia de acciones relacionadas con la preparación de las personas involucradas en él; por ejemplo:

- (1) Introducción de NUEVOS CONOCIMIENTOS.
- (2) Estímulo y desarrollo de la ACTIVIDAD (forma de hacer) ADECUADA.
- (3) Configuración del COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL a través de la participación y establecimiento de los objetivos.
- (4) PARTICIPACION (El colectivo acepta, se compromete e involucra con el cambio requerido).

Los procesos de **cambio coercitivos**, se basan en decisiones impuestas desde la dirección o gerencia (liderazgo autoritario y centralizado) sin en compromiso, el convencimiento, ni la participación activa de los involucrados.

Generalmente son procesos externos, rápidos e inestables cuyos efectos son muy cortos y –generalmente-, provocan el retorno al estado anterior.

La secuencia de acciones que lleva implícitas estos procesos, veremos que con completamente inversas a las del estilo participativo.

- (4) Autoridad IMPONE AL COLECTIVO las decisiones.
- (3) La modificación hacia el comportamiento deseado se lleva a cabo mediante la coerción y generalmente es inestable y aparential.

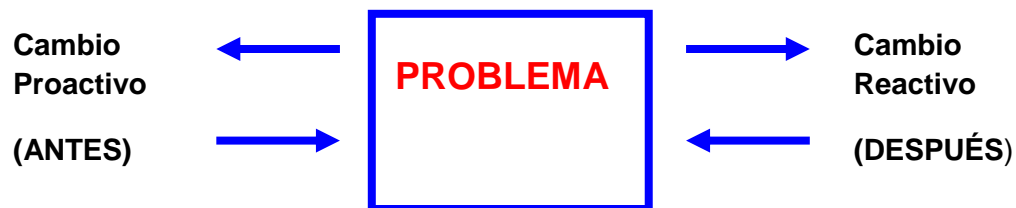


(2) Las actividades muchas veces no son la mejor respuesta a las condiciones del entorno, sino a los deseos, expectativas e intenciones de “la autoridad”

(1) Pobre influencia en los conocimientos (Se desaprovecha la experiencia y el conocimiento de los miembros de la organización).

**El proceso de cambio más efectivo es aquel que se PLANIFICA, y logra evitar o minimizar – por su ANTICIPACION y PROACTIVIDAD-,** afectaciones a la estabilidad, los rendimientos, eficiencia y eficacia organizacional; el cambio efectivo es aquel que establece previamente los mecanismos para evaluar su IMPACTO en todos los ámbitos, estructuras y procesos de la organización y en la relación de ésta con todos los grupos de interés y actores implicados.

Asimismo hay diferentes enfoques para enfrentar el proceso de cambio:



**REACTIVO:** Trata de mantener la organización en un curso fijo – soluciona los problemas a medida que se presentan. Tiene un enfoque operativo.

**PROACTIVO:** Fija nuevos cursos de acción correctiva; es anticipado porque se adelanta a los acontecimientos, previéndolos y preparando a la organización para disminuir la afectación.

En todo proceso de cambio deben estar presentes algunos:

#### **PUNTOS CLAVES:**

- Clima y ambiente (confianza mutua)
- Buena comunicación.
- Interacción de grupo.
- Participación de involucrados.
- Libre expresión, opiniones.
- Atención individualizada.
- Argumentos, mejoría funcional.

Un cambio planeado se define como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio de filosofía de operación, clima o estilo”.

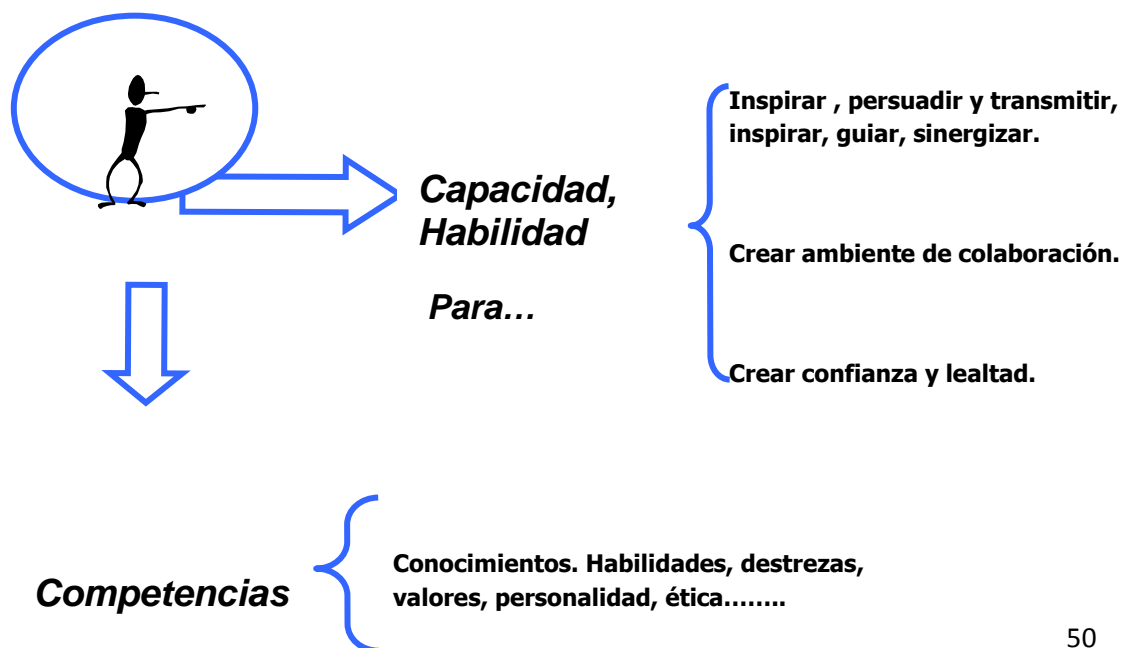
Los cambios planeados se diferencian de los cambios reactivos por su alcance y magnitud. El primero aspira a preparar a la organización total o a la mayor parte de ella; a adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección.

No son sencillos y las organizaciones los emprenden por tres razones:

1. Los cambios del ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
3. La estructura de la organización retrasa, a menudo su adaptación a los cambios del entorno.

Por otro lado el liderazgo se relaciona activamente con el manejo de los cambios y la eficacia de los cambios, el establecimiento de una visión de futuro, la atracción de sus seguidores hacia el logro de esa visión, y la constante inspiración para superar obstáculos. El motor impulsor de la mayoría de los procesos de cambio es la presencia y acción de un **LIDER** y su función de **LIDERAZGO**; como proceso de influencia sobre las demás personas para alcanzar las metas. Ese liderazgo es variable y dependiente de algunos factores objetivos como el escenario y los seguidores y de otros subjetivos como son:

### Personalidad, carisma, oportunidad



**En el proceso efectivo de cambios el papel del líder es fundamental como motivador y agente del propio proceso.**

Para que un líder pueda movilizar y conducir a su organización a un cambio efectivo y no convertirse en obstáculo cuestionador de su necesidad y/o posibilidad debe reunir algunas características indispensables:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. Conocimientos profesionales de su propia ocupación
3. Adecuada proyección de su autoridad.
4. Automotivación como fuente de motivación de sus seguidores
5. Manejo adecuado de su tiempo y el de su personal.
6. Adecuado autocontrol emocional.
7. Claro sentido de la justicia.
8. Decisión en sus decisiones.
9. Conducción adecuada de otros.
10. Dominio progresivo de sus actividades teóricas y prácticas.
11. Capacidad de adecuar su experiencia a las condiciones de su organización.
12. Eficiencia.
13. Iniciativa y creatividad.
14. Enseñar y adiestrar constantemente al personal en el “saber hacer”.
15. Solución adecuada de problemas.
16. Gran capacidad de comunicación.
17. Poder de asociación e integración.
18. Poder analítico y de enseñanza.
19. Estímulo al aprendizaje de sus seguidores.

20. Colaborar y cooperar con sus seguidores (trabajo en equipos).

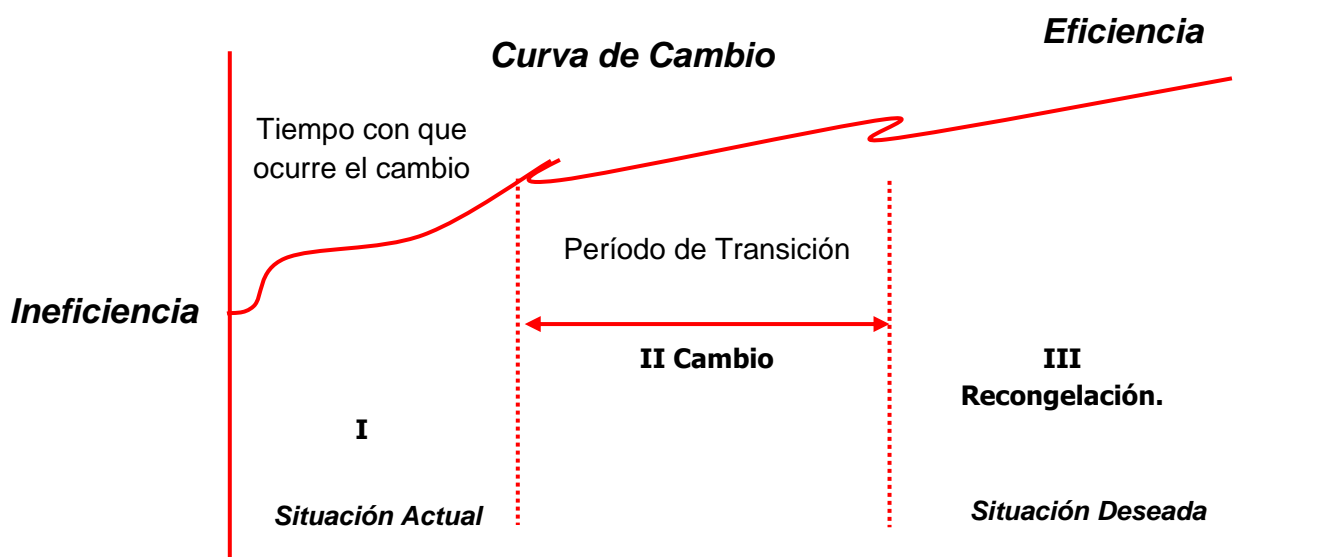
21. Capacidad de aglutinar.

22. Hábito y habilidad de perfección constante (mejora continua).

Estas características le permitirán lograr seguidores voluntarios y despertar en ellos el deseo de colaborar por alcanzar metas comunes con agrado, eficacia y alegría.

Hay múltiples teorías sobre los procesos de cambio. Una de las más conocidas es la del **PROCESO DE CAMBIO EN TRES ETAPAS** (de Kurt Lewin).

- I. Descongelación.
- II. Cambio.
- III. Recongelación.



**Descongelación**    Iguales niveles de eficiencia a la etapa anterior.

Hacer ostensible la necesidad de cambio para que el individuo y la empresa la vean y la acepten.

**Cambio**

Período de transición en que decaen los niveles de eficiencia anteriores producto de la resistencia y la falta de entrenamiento con las nuevas tareas.

Designar a un “agente de cambio” para dirigir a los

individuos a través del proceso, promoviendo los nuevos valores, actitudes y comportamientos advirtiéndolos su eficiencia en el desempeño.

**Recongelación** Mejoramiento y aumento de la eficiencia hasta los niveles previstos.

Poner en su lugar el nuevo patrón de conducta mediante mecanismos de soporte o reforzamiento hasta convertirlos en norma vigente.

Lewin identificó dos obstáculos que enfrentan los individuos al emprender un proceso de cambio:

- a) No están dispuestos (o no pueden) modificar las actitudes y conductas arraigadas.
- b) El cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar “hacerlo diferente”, los individuos vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Otro enfoque importante de las Teorías de Lewin es su **ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZAS**.

Conforme a la misma, se plantea que todo comportamiento es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas del **IMPULSO** y las de **RESTRICCIÓN**.

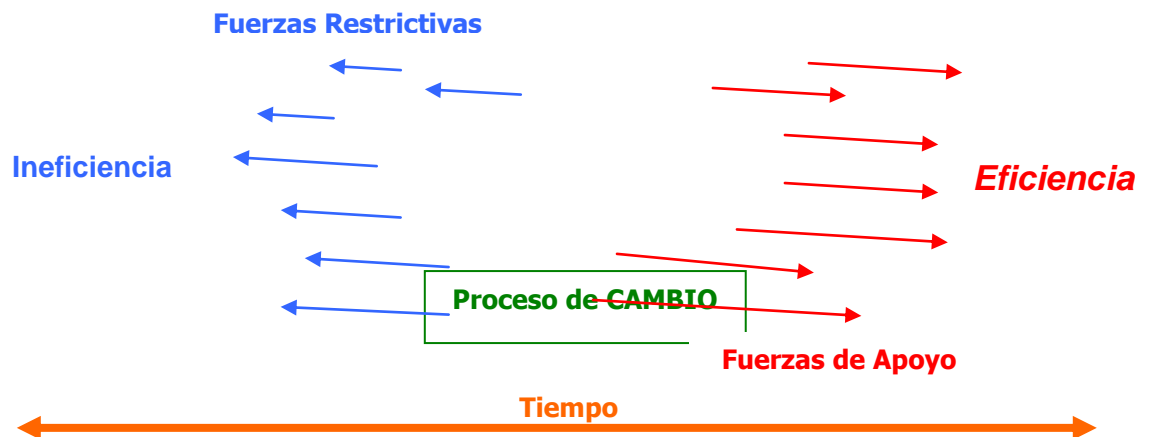
Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en dirección opuesta. Y el desempeño obtenido es una conciliación de ambos grupos de fuerzas resultantes.

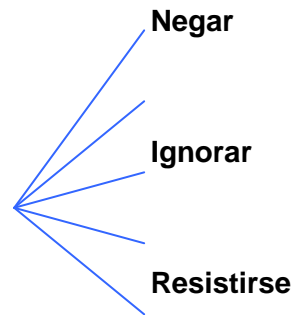
Por lo que un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también intensificar las fuerzas de restricción.

La tendencia normal cuando se quiere un cambio es ejercer presión, pero la tendencia igualmente natural del que la recibe es reaccionar contra la presión; porque las fuerzas impulsoras activan sus propias fuerzas restrictivas. Por lo que disminuir éstas últimas es a menudo más eficaz que presionar con los impulsores.

NIVEL ACTUAL DE DESEMPEÑO	Fuerzas tendientes a Mantener el “status quo”	Fuerzas de Cambio	NIVEL DESEADO DE DESEMPEÑO
	Normas de Desempeño del Grupo ←	Nuevas Tecnologías →	
	Temor a que los cambios modifiquen su estatus (seguridad). ←	Mejores Materias Primas →	
	Complacencia de los miembros (inercia organizacional) ←	Competencia de otros →	
	Habilidades bien aprendidas ←	Presiones Externas (Grupos de Interés) e Internas (Supervisor / Sistemas de Gestión, etc.) →	

Otro modelo de proceso de cambio muy relacionado con el anterior es el del **EQUILIBRIO DINÁMICO** entre Fuerzas de apoyo y Fuerzas restrictivas





### **Aunque sean diferentes. Siempre en el hombre hay reacción al cambio**

Las reacciones al cambio dependerán de la persona en cuestión, la situación y el entorno. Según las habilidades personales y la capacidad de adaptación al cambio, depende que aparezcan en el individuo tendencias de confusión y ansiedad o confianza y participación.

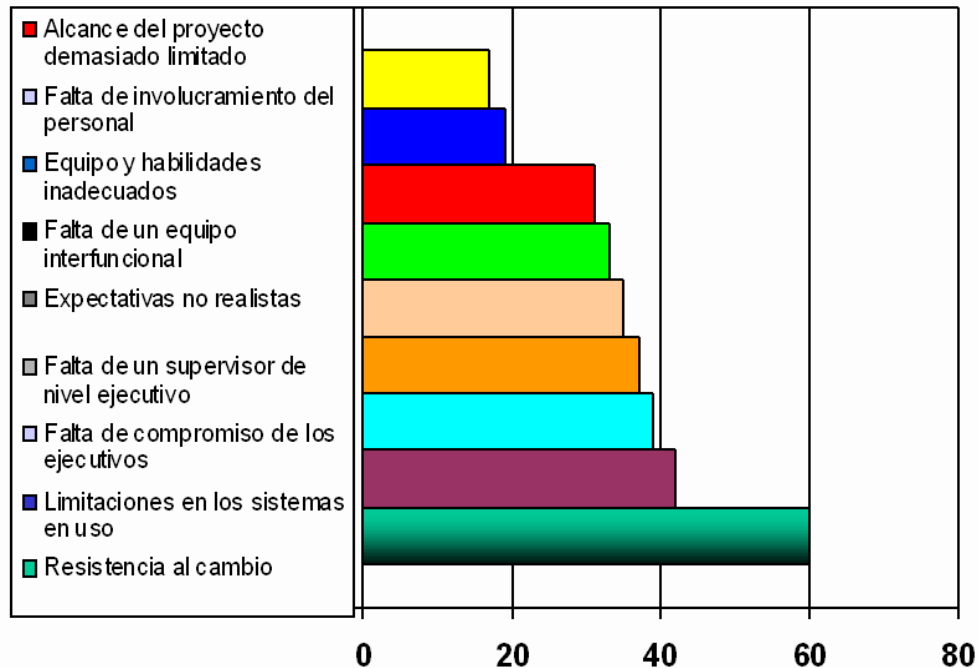


Al iniciarse el cambio se crea confusión y ansiedad, que va cediendo paso a la confianza y al aprendizaje directamente proporcional al nivel de participación e información de los individuos en el proceso.

### **LAS CAUSAS DE LOS CAMBIOS FALLIDOS**

Reeves apunta que: "La mayoría de las causas conocidas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionadas con los aspectos técnicos.

Ideas correctas y tecnología adecuada no bastan por sí solas para lograr el cambio efectivo, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten el 90% de sus recursos para el cambio. Es necesario profundizar mucho más en cuanto a los enfoques más efectivos para encarar cualquier tipo de proyectos de cambio".



### La resistencia al cambio...

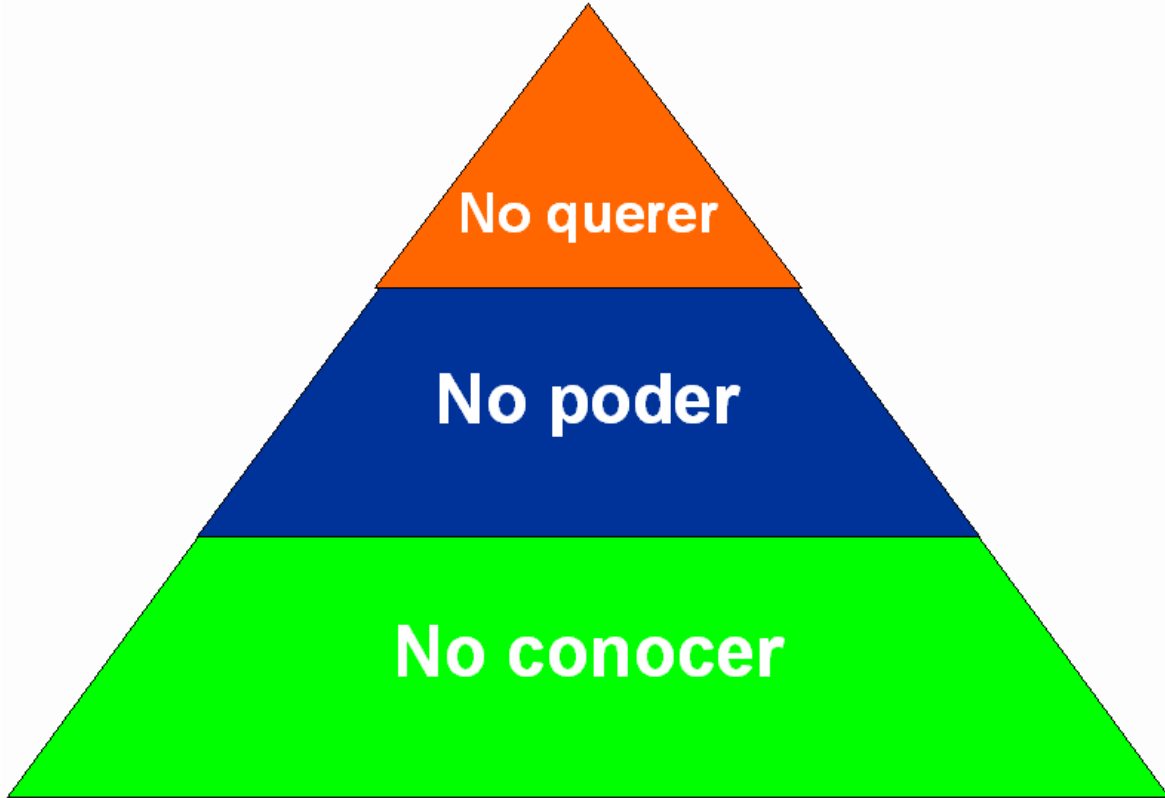
- ◆ Muestra inseguridad y provoca una reacción en cadena;
- ◆ Siempre existe;
- ◆ Es beneficioso aprender a reconocerla;
- ◆ Puede disminuir con planificación adecuada, participación y comunicación.
- ◆ Requiere de acciones para aminorarla, una vez que se conocen las causas reales.

### Las causas más comunes de la resistencia al cambio son:

- |   |  |
|---|--|
| • Hábitos                                   | • Gusto por mantener rutina.   |
| • Interés propio                            | • Temor a pérdida de algo o no poder desarrollar habilidades requeridas. |
| • Malentendido y falta de confianza         | • No se entienden implicaciones y costos.                                |
| • Baja tolerancia a las inconveniencias-    | • Temor a dificultades.  |
| • Amenaza a la estima y relaciones sociales | • Bloqueo a la acción y explicación.                                     |



Reeves sigue señalando: que LA RESISTENCIA AL CAMBIO se manifiesta:



“En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- **La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.** En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales;
- **La visión demasiado parcializada del cambio.** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden cambiar**. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva

situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- **el tipo de cultura organizacional** que castiga excesivamente el error;
- **la falta de capacidad individual**, que limita el accionar concreto;
- **las dificultades para el trabajo en equipo**, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- **la percepción de la falta de recursos**, ya sea en medios económicos o humanos;
- **la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse**. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente **no quieren cambiar**; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- **el desacuerdo**. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- **la incertidumbre**. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- **la pérdida de identidad**. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- **la necesidad de trabajar más**. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la

posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.”

**Las clases de resistencia que existen son:**

- Lógica
- Psicológica
- Sociológica.

TIPO	CAUSA
<b>LOGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo requerido para adecuarse.</li> <li>• Esfuerzo adicional para reaprender</li> <li>• Costos económicos</li> <li>• Dudas sobre factibilidad técnica.</li> </ul>
Tiempo y esfuerzo requerido para adaptarse	
<b>PSICOLOGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temor a lo desconocido</li> <li>• Escasa tolerancia al cambio</li> <li>• Desagrado hacia la dirección o agente de cambio</li> <li>• Desconfianza</li> <li>• Necesidad de seguridad, búsqueda de status.</li> </ul>
Sentimientos y emociones	
<b>SOCIOLOGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores de grupos</li> <li>• Criterio anticuado y estrecho</li> <li>• Intereses establecidos</li> <li>• Deseo de conservar relaciones existentes.</li> </ul>
Intereses y valores de grupos	

Identificarla e investigar sus causas a tiempo es un enfoque proactivo.

A pesar de su contrariedad aparente se producen **LA RESISTENCIA AL CAMBIO** produce beneficios que devienen estímulo para que la dirección...

- Reexamine propuestas y verifique utilidad.
- Identifique áreas de dificultad y acciones correctivas
- Se motive a mejorar comunicación
- Busque información sobre intensidad, sentimientos.

Es valioso examinar algunas recomendaciones para lograr un cambio exitoso:

- Hacer sólo los cambios necesarios, oportunos y útiles.

- Cambiar por gradualmente, no dramáticamente.
- Reconocer los posibles efectos e introducir el cambio teniendo en cuenta las necesidades humanas del personal y sus posibles afectaciones.
- Compartir con los trabajadores los beneficios del cambio.
- Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y atenderlos.

Una organización proactiva tenderá a desarrollar acciones para disminuir la resistencia al cambio. Entre ellas:

1. Asegurar participación de los involucrados.
  - a. Proporcionar el tiempo suficiente para evaluar las ventajas y las amenazas a los hábitos, status, creencias.
  - b. Llegar a acuerdo con los defensores de los cambios.
  - c. Comenzar con poco.
  - d. Evitar sorpresas.
  - e. Escoger momento adecuado.
2. Despojar las propuestas de “exceso de equipaje”. Evitar atestar las propuestas con temas ajenos a los resultados a obtener.
3. Trabajar con los líderes (formales e informales) reconocidos.
4. Tratar a la gente con dignidad.
5. Invertir las posiciones.
6. Tratar directamente con la resistencia.
  - Ensayar programas de persuasión.
  - Ofrecer algo a cambio.
  - Cambiar para responder a objeciones específicas.
  - Cambiar clima social.
  - ¡OLVIDARLO!

Que sea inevitable y haya que convivir con ella no significa que nos quedemos impasibles. Dominar las técnicas para enfrentar la resistencia al cambio es el secreto del éxito.

**Para ello se recomiendan...**

## **SIETE TECNICAS PARA DISMINUIR LA RESISTENCIA:**

1. **Diagnóstico.**
  - ✓ Búsqueda de la esencia de lo que ocurre por los afectados.
2. **FIJACIÓN DE OBJETIVO MUTUO.**
  - ✓ Objetivos formulados conjuntamente por promotores y afectados.
  - ✓
3. **ÉNFASIS DE GRUPO.**
  - ✓ Adiestramiento del colectivo como grupo.

#### 4. MÁXIMA INFORMACIÓN

- ✓ En qué consiste el cambio.
  - ✓Cuál es la decisión y por qué se toma.
  - ✓Cómo se aplicará la decisión.
  - ✓Cómo progresa la propuesta en práctica.

#### 5. DISCUSIÓN DE PROPUESTA EN PRÁCTICA

- ✓ Acuerdo sobre el ritmo y método de la puesta en práctica.

#### 6. USO DE CEREMONIA, RITUAL.

- ✓ Avance en categoría – poder.
- ✓ Preparación del grupo al cambio.
- ✓ Jubilación.
- ✓ Legitimidad.
- ✓ Destacar responsabilidad individual.

#### 7. INTERPRETACIÓN DE LA RESISTENCIA

- ✓ Interpretar la oposición y buscar las causas con los opositores.

Veamos un cuadro resumen de utilización de estos métodos, sus ventajas y desventajas.

MÉTODO	USADO COMÚNMENTE CUANDO...	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>1. Educación y comunicación</b>	Falta información o no se cuenta con la información y el análisis preciso.	Una vez convencidos, los individuos normalmente ayudarán a realizar el cambio.	Puede ser muy lento si intervienen muchas personas.
<b>2. Participación e intervención activa</b>	Los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y otros poseen mucho poder para resistir	Los que participan se sentirán comprometidos en la realización del cambio y toda la información pertinente de que dispongan será integrada al plan del cambio	Puede ser muy lento si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
<b>3. Facilitación y soporte.</b>	Las personas se resisten al cambio por problemas de	Ningún otro método funciona tan bien con problemas de ajuste.	Puede ser lento, caro y además fracasar.

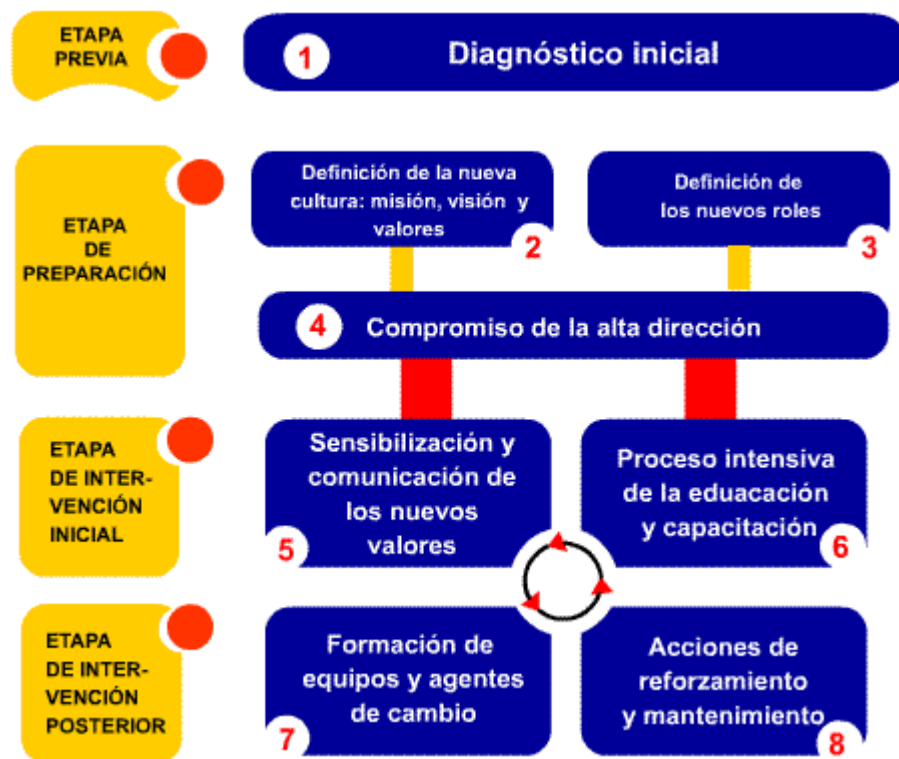
	ajuste.		
<b>4. Negociación y acuerdo.</b>	Algunas personas y un grupo con considerable poder para resistir saldrán perdiendo evidentemente con el cambio.	Algunas veces es una forma relativamente fácil de evitar una gran resistencia.	Puede costar mucho si alerta a otros para que negocien la obediencia.
<b>5. Manipulación y cooptación.</b>	Otras tácticas no darán resultado o bien son muy costosas.	Puede ser una solución bastante rápida y barata de los problemas de resistencia.	Puede ocasionar problema en el futuro si el personal se siente manipulado.
<b>6. Coacción.</b>	La velocidad es indispensable y los iniciadores del cambio poseen mucho poder.	Es rápido y puede superar cualquier clase de resistencia.	Puede ser riesgoso si hace que las personas se enojen con los iniciadores.

Pasaremos a “desintegrar” un proceso de cambio, en todas sus dimensiones. Sólo así podríamos dominar sus interrelaciones. Como veremos el asunto no es fácil, pero una vez que se entiende el asunto se facilita su aplicación.

**Como en todas las cosas, hay diferentes enfoques:**

La Consultora Intermanagement caracteriza el proceso en varias etapas:

- ✓ Previa
- ✓ De preparación
- ✓ De intervención inicial
- ✓ De intervención posterior



**El alcance de las Cuatro etapas de este enfoque:**

**Etapas previas: Diagnóstico.**

Implica caracterizar la situación actual de la organización tanto en lo positivo como en los problemas, ya que lo que funciona bien debe mantenerse y no se puede cambiar sin conocer bien lo que tenemos.

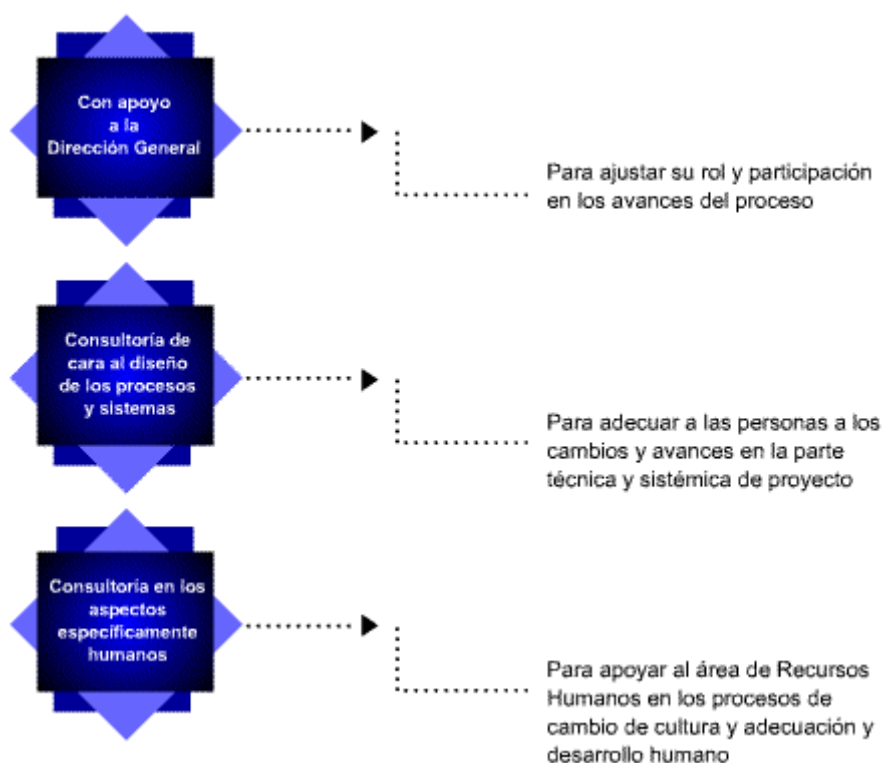
**Etapas de preparación:**

Define la nueva cultura, misión, visión y valores. A menudo los cambios son cosméticos pues sólo retocan el estado anterior. Sin embargo cada nueva plataforma de acción implica un nuevo estadio cultural, una nueva proyección de pensamientos, comportamientos acciones congruentes con la misión y la visión esperada y para lograrlo habrá que sembrar los nuevos valores que la organización necesita. Para ello hay que trabajar mucho con los hombres y sus percepciones para que participen en la definición de sus nuevos roles, caracterizados actualmente por la “multihabilidad” y la redefinición de los roles de liderazgo multipropósito.

En esta etapa es imprescindible alcanzar el compromiso de la alta dirección que debe liderar este importante proceso.

**Etapa de intervención inicial.:** todo proceso de cambio debe ser dirigido por un equipo centralizado, que inicialmente produzca una intervención que permita concentrar esfuerzos en las acciones necesarias. En muchos casos se comprometen agentes externos: consultores que pueden asesorar y guiar con mayor objetividad las acciones, pero siempre con total integración al equipo interno. En esta etapa debe sensibilizarse al personal con los nuevos valores que no pueden ser impuestos y facilita su apropiación una comunicación y capacitación genuinas.

Con el objeto de responder a las características específicas y a su nivel de avance en el proceso de cambio **De Baxter propone una intervención en tres niveles:**



**Etapa de intervención posterior:** el proceso por su complejidad no concluye con su implantación y puede tender a reimplantar los anteriores procedimientos cuando sus participantes se desesperan y resisten de modo natural. Es por lo que la formación de equipos y agentes de cambio multiplica la participación y compromiso con las acciones y requerimientos del nuevo escenario y sobre todo prepara a más sujetos para ayudar como equipo interno a los líderes del cambio



en la ejecución de acciones de reforzamiento, retroalimentación y mantenimiento del estado alcanzado.

Evidentemente el proceso no termina sin un cambio de paradigma integral en la organización, según Intermanagement: para lo que contribuye notablemente realizar las siguientes:

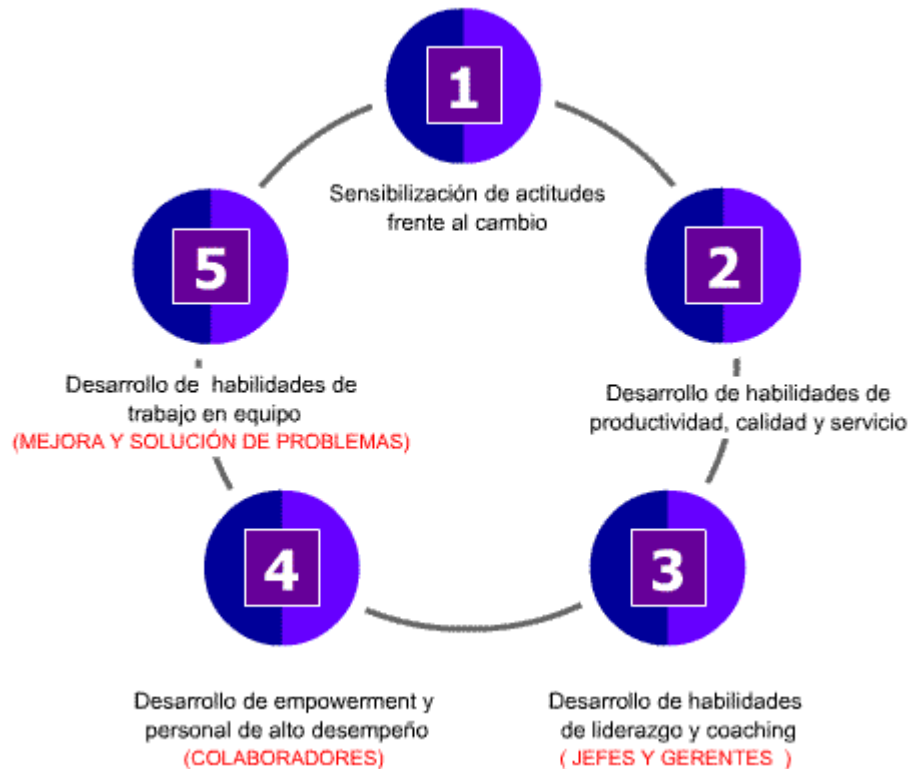
### **“ACCIONES DE REFORZAMIENTO Y MANTENIMIENTO”**

- Las unidades de trabajo cambian de unidades funcionales a equipos de trabajo
- Los puestos de trabajo cambian de tareas específicas a multifunciones
- Se trata de educar y no solo de entrenar a las personas
- El rol del supervisor cambia de control centralizado a desarrollador, liberador de energía
- La evaluación del desempeño se centra no solo en cumplimiento de objetivos sino en desarrollo de competencias
- Los valores cambian de reactivo a proactivo, de pasivo a productivo
- La estructura organizacional se hace más plana y flexible
- Los directivos actúan no solo como “gerentes”, sino como líderes

A partir de la sensibilización y adquisición de las necesarias habilidades: competencias se apoya e impulsa personalmente la nueva cultura adoptando los comportamientos y actitudes requeridas que permiten ir construyendo el cambio colectivamente.

### **“PERFIL DEL NUEVO TIPO DE COLABORADOR: AGENTE DE CAMBIO**

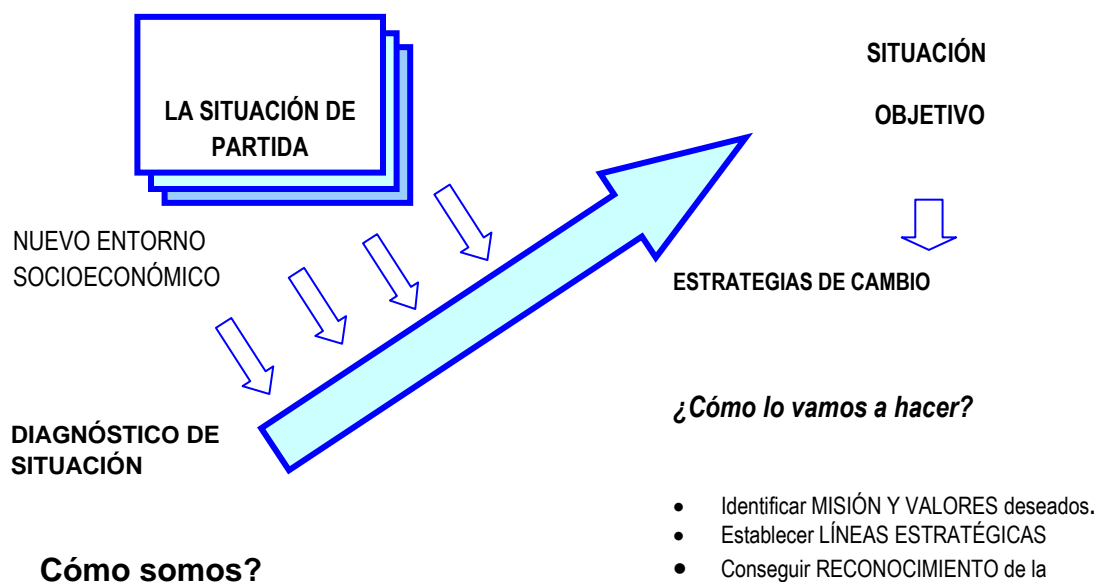
- Desarrolla una actitud de corresponsabilidad comprometida
- Con iniciativa y autonomía para tomar decisiones, dentro de políticas
- Flexibilidad para realizar diversas tareas (multifuncionalidad) y adaptarse a distintos requerimientos
- En capacitación y desarrollo continuo
- Capaz de trabajar en equipo
- Preocupado por la calidad, proactivo en procesos de mejora y solución de problemas
- Centrado en el servicio y los clientes internos y externos”



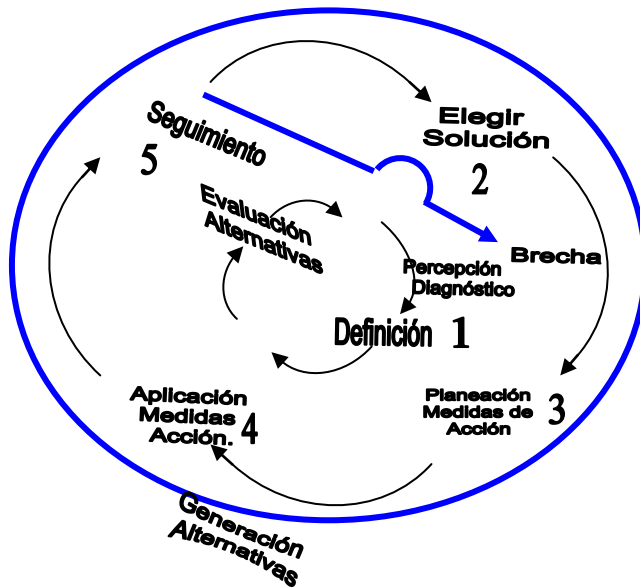
Otro enfoque con algunos puntos coincidentes es el que muestra un recorrido del estado actual a la situación objetivo:

### SITUACIÓN DE PARTIDA DE LOS CAMBIOS

Caracterizar el Estado Actual de la organización, es el punto de partida del proceso.



## La caracterización es un Diagnóstico de la Situación Problema



Como cualquier Diagnóstico de problemas recorreremos cinco (5) etapas que aparecen en el gráfico y van desde la percepción hasta la acción, el seguimiento y el control.

Debe tener espacio y tiempo limitado en función de la envergadura de los problemas. Hay que tener cuidado con emplear un tiempo excesivo que puede provocar lo que se conoce como **Parálisis por análisis** o destinar menos tiempo del requerido, lo que entonces produciría **Extinción por instinto**.

En consecuencia, de lo que se trata es de lograr un adecuado equilibrio en el tiempo que se emplea para el Diagnóstico.

Una vez concluido el diagnóstico habrá que decidir sobre el modelo de cambio a emplear, para lo cual será necesario definir una **estrategia** congruente con la VISION y proponer los programas de acción para los nuevos objetivos.

### ETAPAS DE LA ESTRATEGIA DE CAMBIO

1. Formulación de Objetivos Estratégicos.
2. Identificación de Objetivos y Estrategias Actuales.
3. Análisis del Medio Ambiente.
4. Análisis de Recursos, Fortalezas y Debilidades.

5. Identificación de Oportunidades y Amenazas.
6. Determinar el Cambio Requerido en la Estrategia Actual.
7. Formulación de decisiones Estratégicas.
8. Ejecución de la Estrategia.
9. Control de la Estrategia.

No es necesario detallar cada una de estas etapas, por demás clásicas; sólo llamar la atención sobre su integral incidencia en los cambios. Violarlas afectará la concepción e implementación del mismo.

Es muy natural que se presenten reacciones de resistencia a los cambios, las que estarán condicionadas por:

- ♦ Cultura organizacional.
- ♦ Intereses individuales.
- ♦ Percepciones individuales o metas y estrategias organizacionales.

### **Cultura Organizacional.**

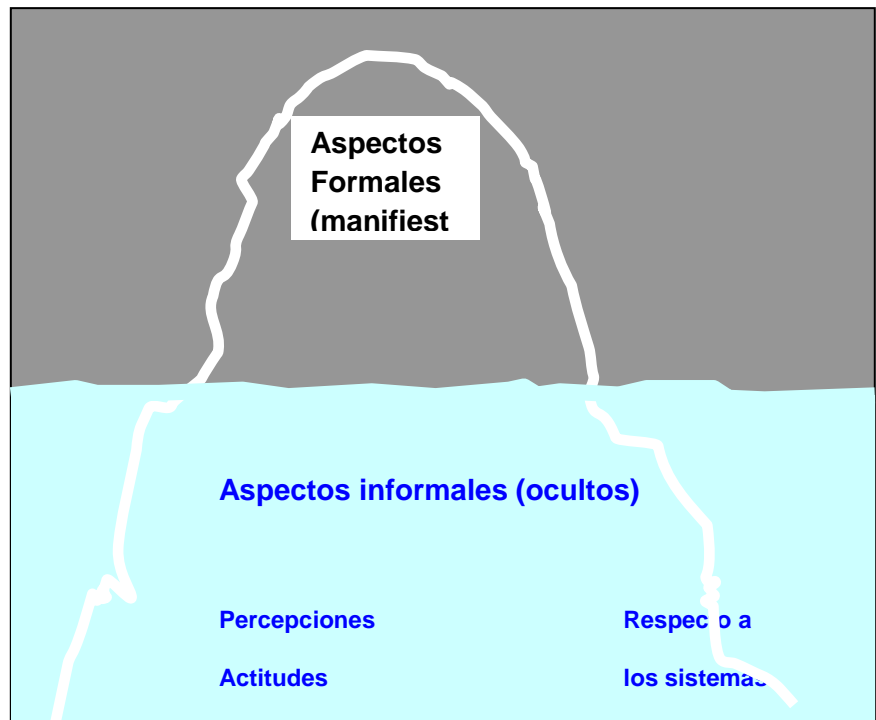
Es la más importante en la formación y mantenimiento de la identidad en la organización. Se refiere a los acuerdos compartidos: Las normas, valores, actitudes y creencias.

Según E. Schein: “Se conoce como “cultura organizacional...” a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”

La cultura es la principal y más controladora de las categorías porque determina los estándares de la forma en que hacemos las cosas. La cultura establece las normas que determinan cómo operan los sistemas sociales en el lugar de trabajo. Asimismo, nos señala qué tipos de política se permiten y la forma en que a los integrantes de una organización se les permite participar en ellas.

El principio es sencillo: la cultura debe servir al negocio. Sin embargo, aunque todo el mundo habla de cultura, son pocas las empresas que cuentan con modelos prácticos de una cultura compartida y aún son menos las que capacitan a sus directivos para que operen de conformidad con la cultura, para que la fomenten, la cuestionen y la cambien, si es necesario, para alinearla con el negocio.

La cultura se puede comparar con un ICEBERG.



Como en cualquier iceberg las manifestaciones externas o aspectos evidentes (metas, tecnología, estructuras, etc.) tienen un peso; que no podrá analizarse aislado de las manifestaciones no visibles u ocultas, relacionadas con los aspectos subjetivos, informales de cada hombre; que están por debajo de la superficie, pero la condicionan (percepciones, actitudes, sentimientos, valores, etc.).

Al compartirse los valores de la organización asumiéndose como “personales”, cualquier ataque o intento de cambiarlos, hace que los miembros de la organización se sientan amenazados

**Evidentemente ...cambiar no es nada fácil si nos proponemos hacerlo racional y eficientemente, pero cruzarnos de brazos y permitir que la vida nos mueva como una hoja expuesta al viento... en un mundo tan turbulento...NO TIENE SENTIDO..... PROBEMOS y HAGÁMOSLO**

# La comunicación

Pasaremos al estudio de la comunicación y su influencia en las Relaciones Interpersonales.

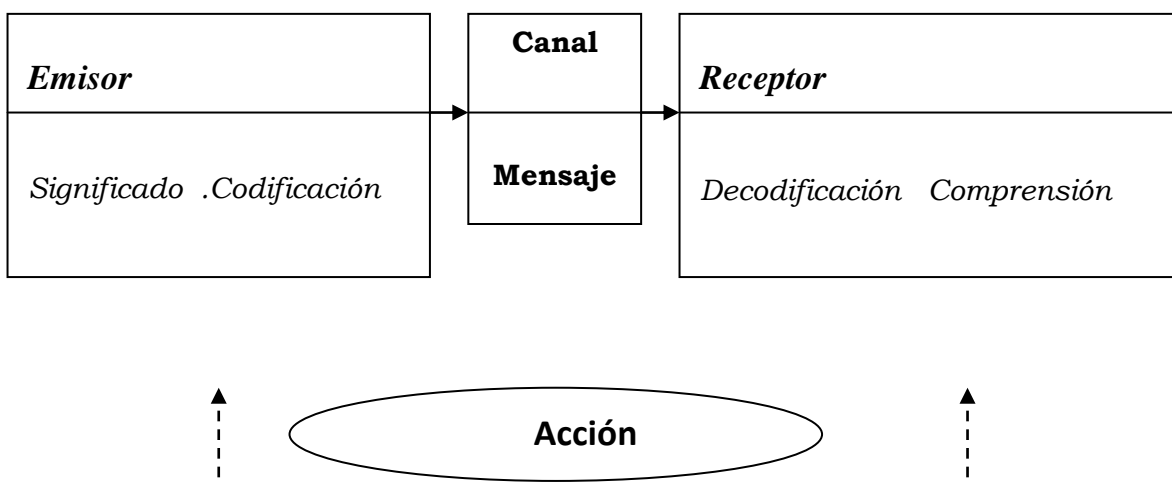
La comunicación es el oxígeno vital que permite respirar a las organizaciones y alcanzar la satisfacción personal del hombre.

Es un proceso complejo, que funciona en dos sentidos y que en la etapa actual constituye uno de los problemas más importantes del planeta

Para lograr optimizar las relaciones persona-entorno analizaremos primero la esencia técnica de la comunicación entre cualquier ser humano, y después debemos realizar una introspección para comprobar si los requerimientos y exigencias de una buena comunicación están presentes o al menos son planeados por nuestra parte antes de comenzar a comunicarnos.

Decimos que la comunicación es un proceso.

## PROCESO DE COMUNICACIÓN



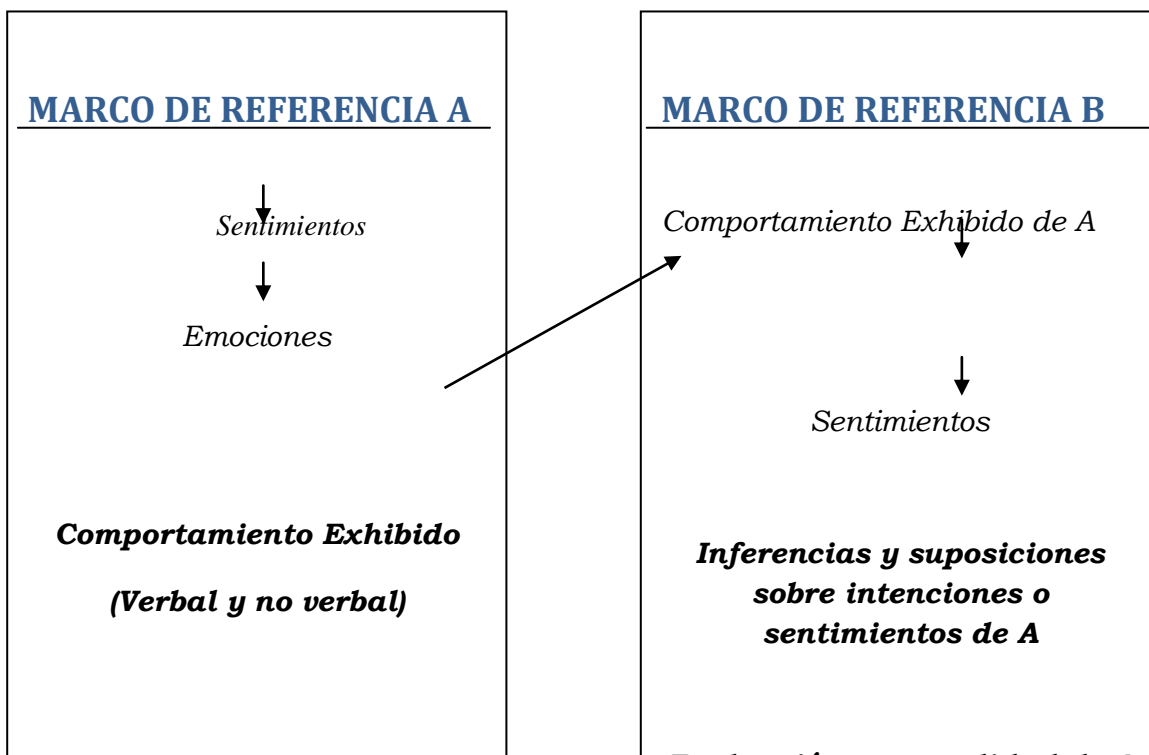
Este proceso permite una transferencia del emisor del mensaje, que se propone transmitir un significado utilizando un código. Vale aclarar que ese código no es más que la palabra escrita o hablada, pero que lleva implícito una carga que le añade el idioma, el lenguaje empleado, la cultura y costumbres individuales e incluso hasta su estado de ánimo y grado de impresión afectiva positiva o negativa con relación a la otra persona a la que se dirige.

En la medida en que el mensaje sea percibido y comprendido adecuadamente, debe desencadenar una **acción en el receptor**, representativa de la aceptación o negación del contenido (decodificación) del mensaje recibido.

Mientras esa acción no se produce **NO** hay comunicación, sólo información; por eso se habla de proceso en dos sentidos.

Tiene una alta importancia en las relaciones interpersonales pues muchas veces tendemos a reaccionar emocionalmente evaluando la comunicación recibida, desde nuestro punto de vista, e interrumpiéndola antes de que concluya; lo cual constituye una de las principales barreras de comunicación y fuente de conflicto.

La comunicación interpersonal genera una cadena de eventos:



A veces la comunicación no es recibida por la otra parte con el mismo sentido y contenido con el que se pretendió, porque en el proceso se mezclan los sentimientos, emociones y comportamiento exhibido del emisor en su propio marco de referencia; que a su vez son interpretados de acuerdo al marco de referencia del interlocutor y a eso se añade la evaluación y la forma en que el receptor percibe a A y sus propios sentimientos, inferencias y suposiciones sobre A más una evaluación de la personalidad de A; que por supuesto pueden afectar el mensaje enviado, debido a la aparición de:

### **Barreras en la Comunicación o “Ruidos”**

Estas barreras aparecen debido a:

- ✓ Percepciones diferentes
- ✓ Diferencias de lenguajes
- ✓ Ruidos(interpretaciones diferentes)
- ✓ Emotividad
- ✓ Desconfianza



Por lo que conviene conocer las

## TÉCNICAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

PERCEPCIONES DIFERENTES	DIFERENCIAS DE LENGUAJE
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Explicar el mensaje de manera que lo entiendan los que tienen diferentes puntos de vista y experiencias.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Explicar términos técnicos o poco usuales.</li><li>❑ Utilizar lenguaje simple, directo y espontáneo.</li></ul>
EMOTIVIDAD	DESCONFIANZA
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Percibir el propio estado de ánimo y ver su influencia en los demás antes de comunicar un mensaje importante.</li><li>❑ Entender las reacciones de otros y prepararse de antemano para afrontarlas.</li><li>❑ Favorecer ambiente de apoyo, confianza y seguridad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Honestidad</li><li>❑ Firmeza y buenas intenciones</li><li>❑ Actuación coherente</li><li>❑ Ejemplo personal.</li></ul>
MÉTODOS ADICIONALES	RUIDO
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Redundancia</li><li>❑ Estimular la creación de un ambiente o cultura organizacional de retroalimentación.</li><li>❑ Expresar empatía.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Eliminarlo</li><li>❑ Evitar ambientes que distraigan</li><li>❑ Si es inevitable aumentar la claridad y firmeza del mensaje.</li></ul>

En el proceso de Comunicación influye y determina la calidad de la planeación comunicativa que realicemos. Por ello debemos conocer y aplicar:

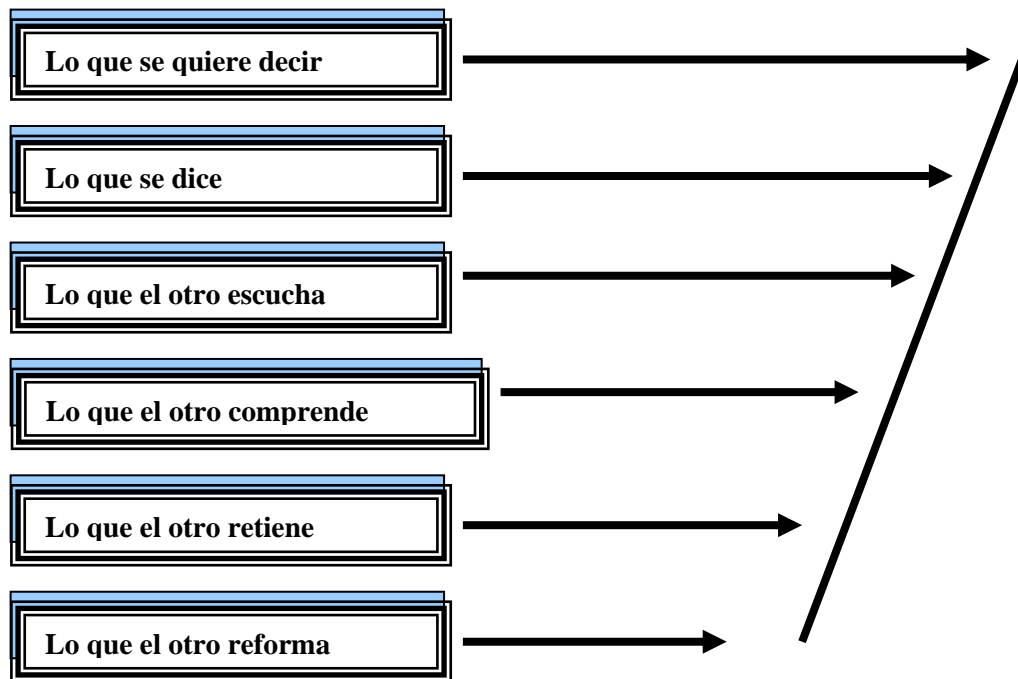
### DIEZ MANDAMIENTOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. **Piense** con la cabeza **antes** de hablar con la boca.
2. Razone lo **que quiere** decir y **por qué** lo quiere decir, antes de decirlo.
3. **Adapte** lo que quiere decir a quien está escuchando y a la situación.
4. Recuerde que la forma en que diga algo es tan **importante** como lo que dice.
5. Tenga en cuenta que hay más comunicación de la que recibe el oído, su cuerpo también dice algo y mucho más los **gestos** de la cara.

6. Hable **teniendo** en cuenta las **necesidades** de quien lo **escucha**, así es más probable que el mensaje sea recordado.  
Obtenga cierta “**retroalimentación**” del receptor para cerciorarse de que el mensaje es entendido y aceptado.
7. Piense en términos del efecto a **largo plazo** del mensaje sobre el que escucha y sobre la organización.
8. **Respalde** sus palabras, en lo posible, acciones.
9. Aprenda a **ESCUCHAR BIEN**.

Insistiremos en resaltar la diferencia o brecha que suele aparecer entre “lo que queremos decir a otra persona” y “lo que realmente esa persona recibe”

#### ESQUEMA DE LA PÉRDIDA DE “CARGA” EN UNA COMUNICACIÓN.



Este gráfico demuestra claramente cómo se va perdiendo información durante el proceso entre A y B y los elementos influyentes en esta distorsión.

Profundizando más, podemos conocer los **REQUISITOS PARA LOGRAR UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN**.

- Procure expresar las ideas que pretende comunicar en forma **clara y precisa**.
- Utilice un **lenguaje directo**, evitando las divagaciones y el regodeo excesivo.

- Utilice un **lenguaje adaptado** a las características de la personalidad o personas con las que se pretende comunicar.

**Edúquese como receptor.** Para ello debe ser capaz de saber escuchar a su interlocutor. Eduque en este sentido a sus subordinados.

- Pida **aclaraciones** cuando sea necesario, nunca se quede con la duda sobre algo que le plantean. Solicitar aclaraciones no es síntoma de insuficiencia.
- Nunca dé órdenes a diestra y siniestra sin conocer cuál es la **reacción** del receptor de su decisión. **Verifique** si lo han comprendido. Recuerde que la comunicación necesita de la retroalimentación.
- Sepa encontrar **canales adecuados** para transmitir el mensaje que quiere enviar.

Comunicarse bien requiere de un entrenamiento en:

## **TÉCNICAS PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

### **I. Planeación de la Comunicación.**

1. ¿Qué deseo lograr como **resultado** de esta comunicación? (qué respuesta deseo del receptor como resultado del mensaje que le envío).
2. ¿Tienen los receptores **la capacidad, los motivos y el poder** (no solamente la autoridad) para dar respuesta a lo que deseo resulte de este mensaje?
3. ¿Soy la persona indicada para obtener la **respuesta requerida** o sería conveniente incluir una tercera persona para mejorar la comunicación? (un mismo mensaje puede obtener diferentes respuestas si es atribuido a diferentes orígenes).
4. ¿Qué **resistencia** pueden producir?
  - ❑ Las **condiciones físicas** del receptor.
  - ❑ Estado **emocional**.
  - ❑ La **necesidad** intelectual.
  - ❑ La **experiencia** pasada.
  - ❑ Los **objetivos** individuales y colectivos.
  - ❑ Seleccionar al **individuo oportuno** en el **momento oportuno**.

## II. Emisión de la Comunicación

- ❑ Llamar la **atención** del receptor (golpes, sonidos fuertes, contactos físicos).
- ❑ Utilizar un **vocabulario** claro y comprensible a quien lo escucha.
- ❑ Estructurar el **contenido**
- ❑ Adecuada **sonoridad y timbre** de la voz.
- ❑ Reiteración de la **idea**; argumentándola y ejemplificándola y retomándola desde diferentes ángulos para que se fije la mayor parte de la misma.
- ❑ Disposición **emocional positiva** hacia el receptor.

## III. Recepción de la información.

- Dominar las **distracciones**: buscar condiciones apropiadas.
- **Prever** lo que el orador va a decir a continuación.
- Identificar las **pruebas** que dispone el orador, centrándonos en el argumento de cada idea, lo que garantiza más seguridad para aceptar o rechazar la proposición.
- **Recapitular** periódicamente lo que escuchamos, resumiendo los puntos fundamentales (cada 5 minutos de charla, 10 segundos de resumen) esto duplica la retención y la comprensión

## IV. Retroalimentación y control

- Verificación del cumplimiento de los objetivos comunicativos por ambos actores: emisor y receptor. Calidad del proceso. Sentimientos y relación humana alcanzada

### Capacidad de estructurar los contenidos:

Identificar la estructura del contenido del interlocutor, lo que permite delimitar lo esencial de lo no esencial.

### Tipos de estructuras más comunes:

- ❑ Cronológica (pasado, presente y futuro)
- ❑ Espacial (aplicación de las ideas en diferentes lugares)
- ❑ Presentación del problema y su posible solución.
- ❑ Progresiva (preguntas y respuestas a varias cuestiones de complejidad creciente).
- ❑ Otras (se puede estructurar tomando nota de los principios y hechos que señala al interlocutor)

### Capacidad de mantener el control emocional:

Dominar aversiones personales al orador, a su objetivo o a su lenguaje o la forma de exponer el tema.

- ❑ Estableciendo **distancia psíquica** (centrándonos en comprender sus argumentos).
- ❑ **Asegurándonos** de que entendemos lo que dice.
- ❑ Tomar la decisión de **repetir el mensaje** hostil.

Aspectos para estimular la retroalimentación.

1. **Animar** a los subordinados preguntando, mostrando desacuerdo y hablando.
2. **Elegir** lo que se necesita saber para el bien de la organización, señalando a cada cual su zona de retroalimentación.
3. Planificar sesiones de **retroalimentación** para actividades o áreas.
4. Usar el **silencio** para estimular la retroalimentación.
5. Observar las **respuestas no verbales** que, a veces, evidencian incompreensión, desagrado, etc.
6. Hacer **preguntas** que aclaren la definición de términos para ampliar la información.
7. Utilizar **frases o expresiones faciales** que estimulan la retroalimentación como:
  - ❑ Ya veo
  - ❑ Eso es interesante
  - ❑ Dígame algo más al respecto
  - ❑ ¿Usted cree?
  - ❑ Repetir la última frase
  - ❑ He comprendido bien, lo que desea decir es...

No siempre tenemos que comunicarnos con la palabra, ya que existen otras vías de comunicación válidas según el propósito que persigamos. Al seleccionarlas podemos tener en cuenta que las personas retienen y recuerdan:

- ✓ El 10% de lo que leen
- ✓ El 20% de lo que oyen

- ✓ El 30% de lo que ven
- ✓ El 50% de lo que ven y oyen
- ✓ El 70% de lo que hablan
- ✓ El 90% de lo que hacen

Por lo que debemos cambiar las vías de comunicación y no sólo hablar, sino reforzar los mensajes audiovisuales y la participación de los involucrados para mejorar la comprensión.

La comunicación tiene dos fases: Hablar y escuchar, necesitamos aprender sus secretos.

## **EL ARTE DE ESCUCHAR (ESCUCHA ACTIVA)**

Saber escuchar es un arte, a través del tiempo nos han preparado para hablar correctamente; pero no para realizar una **ESCUCHA ACTIVA**. Si nos detenemos en la conformación de nuestro organismo, veremos que tenemos una sola boca y dos oídos, lo que indica que debemos escuchar más, no obstante generalmente oímos pero no escuchamos.

### **¿Qué es escuchar?**

Oír con atención lo que dice otra persona. Significa hacerlo de forma ACTIVA, buscando y concentrándonos en el contenido, fijándonos en las palabras de quien está comunicando, evitando distracciones.

**Para dar respuesta a lo que estamos escuchando activamente hay que:**

- ☐ Interesarse
- ☐ Alentar
- ☐ Preguntar
- ☐ Retroalimentar (replantear)
- ☐ Reconocer sentimientos
- ☐ Resumir

En estos tiempos muchas organizaciones desarrollan programas masivos de capacitación de sus empleados en la habilidad de escuchar, teniendo en cuenta las VENTAJAS que tiene para el funcionamiento de la organización al facilitar la comunicación y la solución de los conflictos.

## **VENTAJAS DE SABER ESCUCHAR**

- ☐ Reduce la **tensión**
- ☐ Aumenta su **poder** (Obtiene más información)

- ❑ Ayuda a comprender a los demás
- ❑ Se **aprende**
- ❑ Estimula la **cooperación** de los demás.
- ❑ Facilita la **negociación** y la solución de las diferencias de criterios y **conflictos**.
- ❑ Proyecta una **imagen** de inteligencia y respeto en los demás.
- ❑ Aumenta la **confianza** del interlocutor.

Entonces, ¿**Por qué no escuchamos?**

**Porque:**

- ❑ No nos interesa el **tema** que nos están exponiendo, (o) consideramos que estamos perdiendo el tiempo.
- ❑ No tenemos **tiempo**. Hay que resolver otro tema más urgente.
- ❑ **Preocupaciones** por otro asunto, lo que resta atención.
- ❑ Lo nuestro es lo más importante, no me van a convencer, entonces... ¿para qué escucharles?
- ❑ **Impaciencia** por aportar ideas. Estamos más pendientes de lo que vamos a decir que de escuchar otras opiniones.

**!!! No prestamos atención!!!**

**Competencias de la comunicación:**

**La competencia comunicativa es el “saber hacer” y el “saber ser” y “saber compartir” que se demuestra comunicándonos adecuadamente a través de:**

- . **Expresión adecuada:** Clara, precisa del mensaje, con una agradable entonación, volumen alterno (subiendo y bajando de acuerdo a la importancia) y a la velocidad permisible.
- . **Empatía:** Ponerse en el lugar del receptor imaginando lo que puede pensar y sentir de nuestro mensaje, anticipando reacciones y posibles objeciones.
- . **Escucha activa:** Mirar a los ojos directamente y concentrarse en lo que escuchamos intentando comprender la esencia, importancia, utilidad y motivos del mensaje. Retroalimentar con gestos de aprobación o negación pero sin interrumpir. Hacer preguntas que demuestren atención
- . **Paráfrasis:** Resumir con nuestras palabras de manera sintética, lo que creemos haber entendido del mensaje escuchado

. **Retroalimentación:** verificación de comprensión del mensaje y expresión de nuestro punto de vista al respecto

## **PERO.....CÓMO ESCUCHAR BIEN?**



***¿Cómo escuchar bien?***

*(Keith Davis)*

1. **¡Deje de hablar!**  
**(Usted no puede oír si usted está hablando)**
2. Ponga a quien habla cómodo.  
**(Ayúdelo a sentirse que es libre para hablar)**
3. Muéstrole que usted quiere oír.  
**(Parezca y actúe interesado. No lea su correspondencia mientras le hablan. Escuche para comprender más bien que para replicar).**
4. Elimine las distracciones.  
**(No se distraiga jugando con pedazos de papel, etc.)**
5. Trate de ser empático con él.  
**(Trate de ponerse en su lugar de manera que usted pueda comprender su punto de vista).**
6. Sea paciente.  
**(Dedique bastante tiempo. No interrumpa, etc.)**
7. Mantenga su humor.  
**(Un hombre colérico toma el peor significado de las palabras).**
8. Sea prudente con sus argumentos y críticas.  
**(Esto lo pone a él a la defensa, o lo puede predisponer con mal humor).**  
**(No discuta: aún cuando usted gane, usted pierde).**
9. Haga preguntas



**(Esto lo estimula a él y muestra que usted lo está escuchando, además, ayuda a desarrollar otros temas)**

10. ¡Pare de hablar!

**(Esto es lo primero y lo último. Todos los otros mandamientos dependen de ello, usted no puede ser un buen escucha mientras está hablando).**

“Interrumpir a los demás es uno de los comportamientos más comunes y destructivos. La mayoría de la gente suele tener poca conciencia de cuán frecuente y groseramente interrumpe a los demás, convencida de que tiene algo más importante que aquello que iba a decir el que estaba hablando...”

Edgar Schein

**Las siguientes reglas constituyen una guía para la práctica del arte de escuchar.** De hecho, son las bases para desarrollar mejores hábitos de escucha.

#### **DIEZ REGLAS DEL ARTE DE ESCUCHAR**

	<b>EL QUE ESCUCHA MAL</b>	<b>EL QUE ESCUCHA BIEN</b>
<b>I. Encontrar áreas de interés</b>	Se desentiende ante temas aburridos.	Busca oportunidades: Se pregunta: ¿Qué significa esto para mí?
<b>II. Evaluar el contenido</b>	Se desentiende si la forma de expresión es deficiente	Evalúa el contenido y deja pasar los errores de expresión.
<b>III. Dominar los sentimientos</b>	Tiende a discutir	No juzga hasta no haber comprendido perfectamente.
<b>IV. Escuchar ideas</b>	Escucha datos	Escucha lo esencial
<b>V. Ser flexible</b>	Toma demasiadas notas	Toma pocas notas. Emplea 4 ó 5

		sistemas diferentes, según sea la persona que habla.
<b>VI. Escuchar activamente</b>	No se esfuerza	Se esfuerza mucho, muestra actividad en toda su personalidad
<b>VII. Evitar distracciones</b>	Se distrae con facilidad	Lucha contra las distracciones. Sabe concentrarse.
<b>VIII. Ejercitar la mente</b>	Se desentiende de los temas difíciles, sólo atiende a los temas ligeros y divertidos	Toma los temas complicados como ejercicio intelectual
<b>IX. Mantener la mente abierta</b>	Reacciona ante las palabras de carga emotiva	Interpreta las palabras de carga emotiva y no se queda atrapado en ellas.
<b>X. Aprovechar la diferencia entre la velocidad del pensamiento y la expresión oral</b>	Ante las personas que hablan despacio, se dedican a fantasear	Se anticipa, resume mentalmente, sopesa pruebas, escucha “entre líneas” según el tono de voz.

**LA COMUNICACIÓN NO VERBAL:** Conformada por miradas, guiños, sonrisas, ceños fruncidos y movimientos corporales que transmiten un significado. Adicionalmente al tono de voz, el énfasis de las palabras y la distancia física que también transmiten información.

**¿Qué hace el otro mientras responde a mi pregunta?**

**Sus gestos**

Señales de alarma. Los gestos pueden ser explicativos, descriptivos, animosos, interrogadores.

Los gestos de las manos pueden reformar las palabras gracias al apoyo complementario de los movimientos.

<b>Su mirada</b>	Ausencia, distracción, interés, desinterés, falsedad.
<b>Sus expresiones</b>	Indiferencia, fastidio, duda, enojo, aburrimiento.
<b>Su voz</b>	Emotividad, susceptibilidad, entusiasmo, malestar
<b>Sus silencios</b>	Reprobación, reflexión, observación.
<b>Sus actitudes</b>	Conformismo, afectación, turbación, fingimiento.
<b>Sus posturas</b>	Inercia, dinamismo, quietud, retraimiento, impaciencia
<b>Sus manipulaciones</b>	Crispación, timidez
<b>Sus golpeteos</b>	Imitación, agresividad

**Las reacciones de su piel** Sonrojo.

La observación conjunta de estas manifestaciones del comportamiento ayuda a confirmar el **significado** de la comunicación del interlocutor.

Por ejemplo: Internacionalmente, aún cuando las personas no hablen el mismo idioma se conoce que los gestos significan:

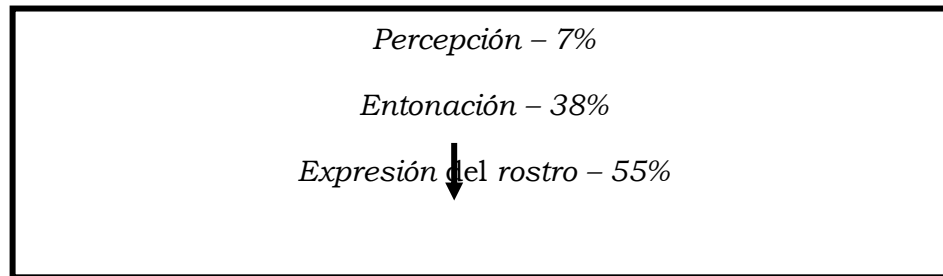
- ❑ Levantar la ceja: incredulidad
- ❑ Frotar la nariz: desconocimiento
- ❑ Cruzar los brazos: Aislarse, protegerse
- ❑ Levantar los hombros: indiferencia
- ❑ Guiñar un ojo: intimidad
- ❑ Golpear con los dedos: impaciencia
- ❑ Darse un golpe en la frente: Olvido de algo

La distancia física es un medio también reconocido como comunicativo. Sin embargo, su interpretación depende de los valores culturales sobre el espacio personal adecuado.

En Europa: una distancia aceptable para colocarse ante una persona, sería considerada en Estados Unidos como íntima.

Colocarse demasiado cerca del interlocutor puede interpretarse como agresión o interés sexual, mientras que hacerlo demasiado lejos puede ser tomado como desinterés o desagrado.

## CONTENIDO EMOTIVO DE UN MENSAJE ORAL



### En la comunicación interpersonal es importante:

- ❑ Reconocer la **complejidad** del proceso de comunicación.
- ❑ Reconocer que cada ser humano percibe e interpreta la comunicación de acuerdo a su **formación, necesidades, emociones, valores y experiencias**.

### ¡Tómelas en cuenta, por favor!

Verificar que hemos logrado transmitir lo que queríamos y que la otra persona lo recepcionó adecuadamente; se logra a través de la retroalimentación.

## LA RETROALIMENTACIÓN

Proceso por el cual descubrimos si el mensaje que se intentó transmitir es el que realmente se percibió. Es la respuesta conductual que se ha generado.

**La forma más poderosa de retroalimentación es la respuesta humana porque:**

- ❑ Incrementa la **exactitud**
- ❑ Inculca la sensación de ser **entendido**
- ❑ Promueve el **acercamiento**
- ❑ Sentido de **confianza**
- ❑ Puede aumentar la **conducta defensiva** y la posición de estar de guardia

**La retroalimentación es más efectiva cuando:**

- ❑ No se pide a diferencia de la solicitada.
- ❑ Es descriptiva en vez de evaluativa
- ❑ Es más conductual que global
- ❑ Ocurre inmediatamente después de que tiene lugar una conducta y no después de un lapso de tiempo.
- ❑ Cuando es más positiva que negativa.

**La comunicación es un tema que podría extenderse infinitamente, les invitamos a seguir profundizando en el mismo y sobre todo a ejercitar las técnicas para mejorar.**

**Hacerlo es apasionante y merece la pena tanto para nosotros como para nuestros interlocutores.....**

# PROCESO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**“METODOLOGÍA JOVER”.**

## **PROCESO Y PROCEDIMIENTO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

“Tradicionalmente las personas consideraban que tener un problema era algo negativo. Actualmente ese concepto ha evolucionado de una manera positiva y realista, enfocando actualmente un problema como un reto, no negativo, sino un área de oportunidad.

Reto porque nos permite considerar creativamente la situación objetivo desde otro u otros ángulos y nos obliga a aguzar nuestro pensamiento e inteligencia creativa dándonos la oportunidad de ejercitar, poner en práctica nuestros conocimientos, habilidades, destrezas y valores: competencias para conformar la hipótesis de sus posibles soluciones. E incluso nos da la oportunidad de considerar el talento y experiencia de otras personas e instituciones que podrían complementar nuestro “expertise” y ayudarnos a encontrar e implementar mejores soluciones a través de genuinas alianzas profesionales y trabajo en equipos de proyecto autodirigidos”. (MSc. Jover 2012).

Ampliando el asunto consideraremos otras opiniones:

### **¿Qué es un problema?**

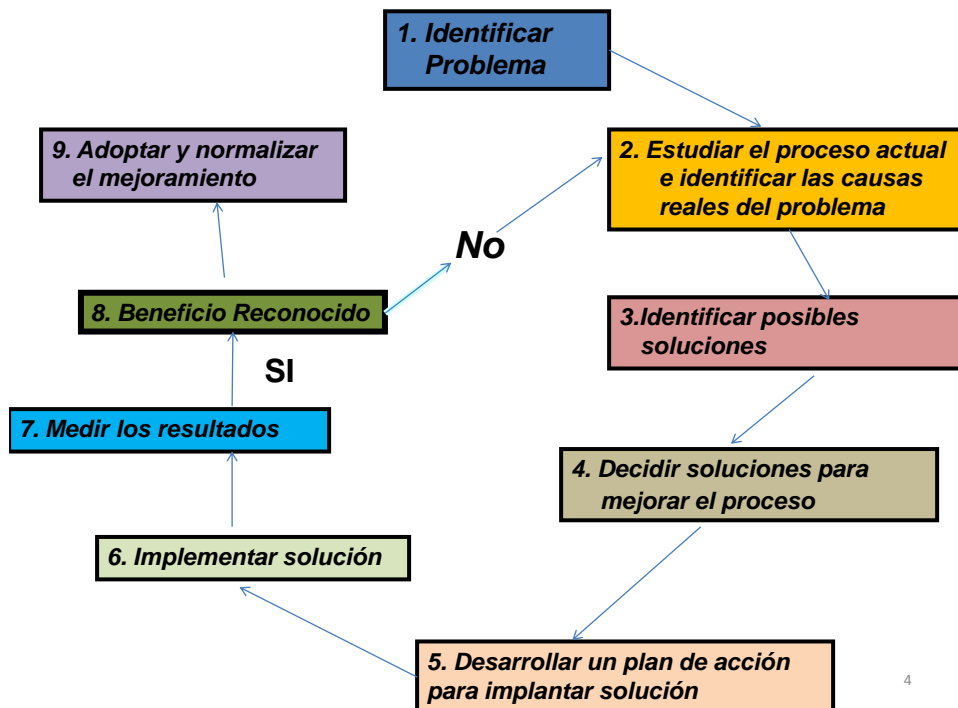
**Según el Diccionario de la R.A.E:**

- *Cuestión que se trata de aclarar.*
- *Proposición o dificultad de solución dudosa.*
- *Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.*
- *Proposición dirigida a averiguar cómo obtener un resultado cuando ciertos datos son desconocidos.*

Actualmente: **PROBLEMA =**

- **OPORTUNIDAD**
- **RESULTADOS ACTUALES NO DESEADOS**
- **META NO ALCANZADA (negativo)**
- **META POR ALCANZAR (positivo)**

Una de las formas de identificar y solucionar problemas puede ser:



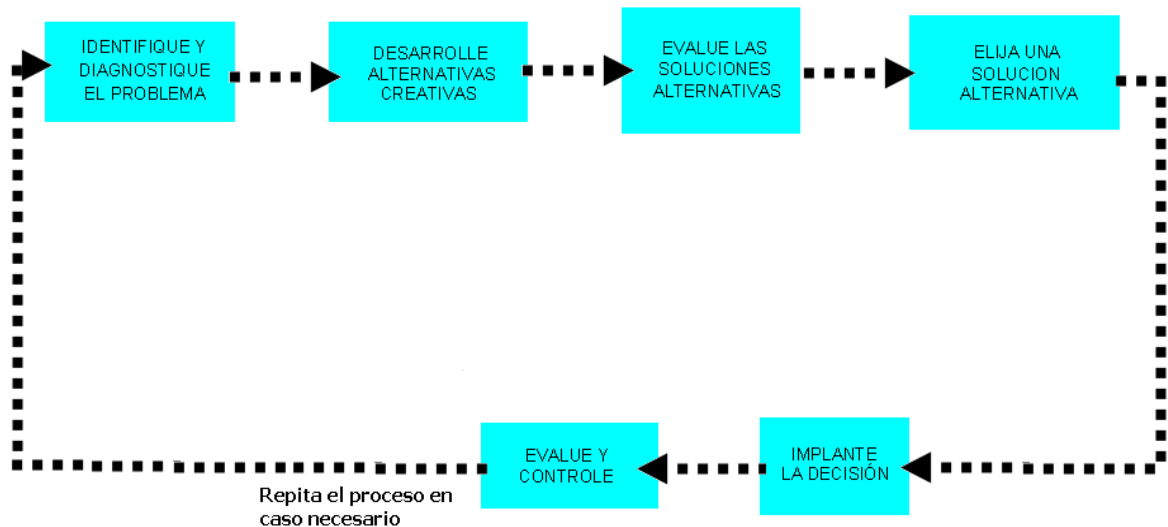
Y algunos autores definen El método de solución de problemas paso a paso:

- Siguiendo los pasos para resolver problemas sistemáticamente usted podrá evitar que los problemas reaparezcan. Dicho método incluye:
- **PASO 1: RECONOCER EL PROBLEMA**
- **PASO 2: DESCRIBIR EL PROBLEMA.**
- **PASO 3: ANALIZAR LAS CAUSAS.**
- **PASO 4: IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIONES OPCIONALES.**

- **PASO 5: TOMA DE DECISIONES. ELECCIÓN SOLUCIÓN**
- **PASO 6: PLAN DE ACCIÓN. EJECUCIÓN Y CONTROL**

Pero existen diversos enfoques que coinciden en algunas etapas o pasos y obvian otros. Conocerlos nos permite elegir lo que nos parezca más conveniente utilizar

PASOS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS Y LA TOMA DE DESICIONES



En particular experiencia, estamos desarrollando **el SMART PROJECT**: un método muy efectivo de solución de problemas a través de equipos de Proyecto, que tiene una característica muy especial, a través de vincular al personal de una institución a un proceso abierto y participativo de identificación de problemas en tiempo real, la formación de equipos para su solución a través de proyectos y el acompañamiento y asesoramiento de los mismos a través de Coaching, con el valor agregado de un adiestramiento paso a paso en las, técnicas y herramientas de **la Metodología Jover**.

Acabamos de probar la validez, utilidad y satisfacción de los participantes y su gerencia con la aplicación de la metodología; en la empresa mexicana API Manzanillo: con una **participación de 93 colaboradores y mandos medios y la realización simultánea de 32 Proyectos de mejora y cambio, asistidos por dos coach mediante un proceso de adiestramiento paso a paso en la metodología de solución de problemas mencionada anteriormente.**

Alcanzándose récord de motivación y participación comprometida en la solución de problemas reales e identificación de áreas de mejora, a partir de un propósito gerencial y un adiestramiento científico y muy práctico de un colectivo laboral de avanzada, con estándares internacionales, liderado por una dirección



administrativa de altos índices de liderazgo, comunicación, creatividad y competitividad.

La coincidencia de los factores mencionados no suele ser casual ni abunda en las experiencias laborales más comunes, por lo que aprovechamos para detallar en qué consiste la metodología, con el fin de compartir experiencias para su posible generalización en los ámbitos académicos; buscando la presencia de los elementos positivos que concurrieron en el escenario referido, perfectamente aplicables a éste.



Elaboración de un **Proyecto, innovador, creativo, dinámico y factible** que esté enfocado a realizar el trabajo ó actividades de una mejor manera.

**S**pecific

**(Específicos)** Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a **CAMBIAR** la situación.

**M**easurable

**(Medibles)** Que sea posible cuantificar los fines y beneficios.

**A**chievable

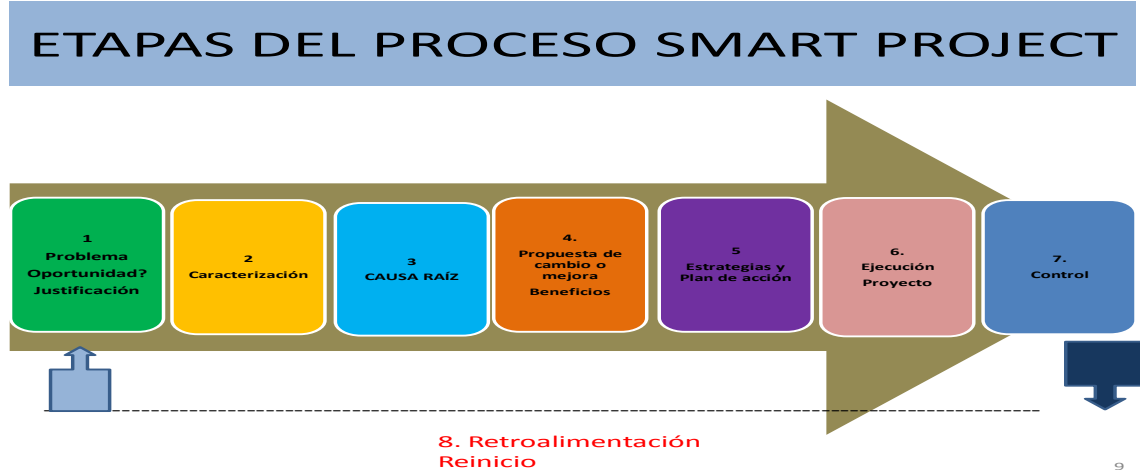
**(Realizables)** Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad).

**R**ealistic

**(Realistas)** Que sea posible obtener el nivel de **CAMBIO** reflejado en el objetivo.

**T**ime bound

**(Limitados en tiempo)** estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar.



## METODOLOGÍA JOVER:

## DISEÑO DE PROYECTOS DE MEJORA Y CAMBIO.

### Etapas



### DETALLES:

Etapas de trabajo	QUÉ SE HACE?	CÓMO SE DOCUMENTA?
<b>Etapa 1</b> <b>Definición del problema o área de oportunidad</b>	<p>Estudio de la normatividad y determinación de procesos relacionados con el problema o área de oportunidad (A.O.)</p> <p>Análisis de los procesos relacionados y nivel de desempeño actual en términos concretos, explícitos y específicos, apoyándose en hechos y datos, representándolos de forma fácil de visualizar y entender en función del tiempo, de los aspectos, circunstancias y del tipo de falla o error</p> <p><b>Herramientas: Histogramas y gráficos. Encuestas. Entrevistas</b></p>	<p><b>1. Caracterización. Justificación y definición del problema o (A:O.)</b></p> <p>Descripción del mismo y la necesidad de resolverlo describiendo <b>costo, alcance, manifestaciones, volumen, riesgos, afectaciones, impactos negativos.</b></p>
<b>Etapa 2</b> <b>Determinación de la causa raíz</b>	<p><b>Identificar causas</b> basadas en datos y hechos que describen la situación actual</p> <p><b>Herramientas:</b> Diagrama Causa-efecto (Espina de pescado). Diagrama de Pareto (80/20). Jerarquización de causas. Identificación “pocos vitales, muchos triviales)</p> <p>Análisis de proceso</p>	<p><b>2. Análisis de las causas del problema</b></p> <p>- Presentación de gráficos y análisis de los mismos integrando una conclusión que explique la causa-raíz del problema, su jerarquía y las decisiones a tomar para la eliminación, disminución o bloqueo de la causa del problema u oportunidad</p>
<b>Etapa 3</b> <b>Determinación de la propuesta de mejora o cambio</b>	<p><b>Concretar la propuesta de la mejora o cambio</b> a nivel general para solucionar, mejorar o bloquear el problema o aprovechar el área de oportunidad</p> <p><b>Herramientas:</b> redacción sintética y clara y comunicación efectiva</p>	<p><b>-Redacción concreta de la propuesta de mejora o cambio,</b> con palabras clave que motiven y despierten interés y atracción.</p> <p><b>Resaltar Beneficios e Impactos esperados</b></p>
<b>Etapa 4</b> <b>FODA</b>	<p><b>Identificación de los aspectos internos(fortalezas y debilidades) y externos(oportunidades y amenazas)</b> que caracterizan la situación en el momento actual y</p>	<p><b>Realización del FODA y Matriz de Impactos cruzados.</b> Precisar su interpretación en cuanto a <b>estrategias resultantes y fuerzas con mayor peso</b> en las que hay</p>

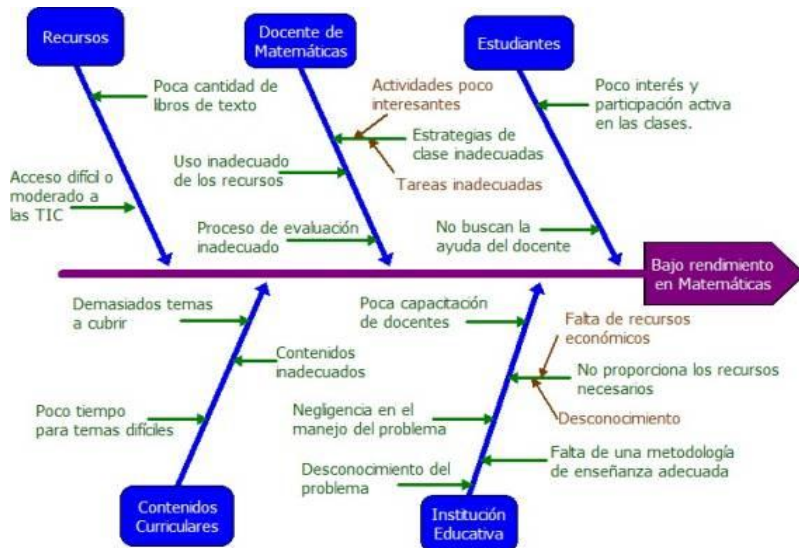
	<p>que pueden influir y determinar en la aprobación, resistencia e implementación de la mejora o cambio propuesto</p> <p><b>Herramientas:</b> FODA Matriz de impactos cruzados Identificación de estrategias predominantes</p>	<p>que apoyarse o contrarrestar para lograr la mejora o cambio</p> <p>Movilizar equipo y ratificar percepciones e interpretaciones</p>
<p><b>Etapas</b></p> <p><b>Etapas 5</b></p> <p><b>Definición de propuestas y Plan de acción</b></p>	<p><b>Concreción de propuestas de acciones</b> para eliminar, disminuir, bloquear la causa raíz. Se intenta, una interacción de la matriz de impactos cruzados resultante del FODA, que permita con las fortalezas, aprovecharse de las oportunidades, impactar o disminuir las debilidades y protegerse de las amenazas</p> <p><b>Al seleccionar las mejores alternativas considerar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efectividad:</b> resolverá todo o parte del problema?</li> <li>• <b>Factibilidad:</b> De podrá implantar la solución?</li> <li>• <b>Factor tiempo:</b> Qué tan rápido dará resultados? Es una solución de corto o de largo plazo?</li> <li>• <b>Orientación al usuario:</b> Satisface los resultados del usuario?. Mejora el servicio?</li> <li>• <b>Eficacia:</b> es una solución costo- efectividad?</li> </ul> <p><b>Herramientas:</b> diseño de estrategias, objetivos y acciones</p>	<p>Una vez identificada la causa raíz, se analizan en equipo los <b>resultados, las estrategias y acciones. Se determinan las estrategias, objetivos y metas del Proyecto</b> dando respuestas a la forma en que se soluciona el problema mediante la eliminación, bloqueo o disminución de la causa raíz. Se diseña <b>el Plan de acción identificando: acciones, breve descripción de su alcance; responsables y participantes; tiempos(fechas de inicio y terminación de acciones), recursos necesarios(financieros, humanos, etc.) y se determinan los indicadores de resultados y los impactos a alcanzar .</b> Se presenta el Plan de acción a los actores e involucrados</p>
<p><b>Etapas</b></p> <p><b>Etapas 6</b></p> <p><b>Ejecución de acciones</b></p>	<p><b>Etapas de realización de acciones para la mejora.</b></p> <p>Comienza con la publicación, comunicación del Alcance, de las causas, del porqué del Plan de acción, a todos los involucrados. Puede conllevar capacitación y</p>	<p>Inicia la ejecución de las acciones planeadas</p> <p>Todas las acciones del Plan de acción se van registrando en bitácoras, minutas, listas de asistencias a las juntas, oficios,</p>

	adiestramiento a los involucrados sobre el QUÉ Hacer y el Cómo?	memorandos, etc.
<b>Etapas 7 Seguimiento</b>	<p><b>Una vez ejecutado el Plan de acción se debe dar seguimiento cuantitativo y cualitativo mediante registro de la información</b> que permita conocer el comportamiento sistemático de los resultados y acciones y que facilite tomar decisiones de retroalimentación y redefinición si fuese necesario</p> <p>*Analizar resultados parciales obtenidos que permitan comparar el antes contra el después</p> <p><b>Herramientas:</b> Gráficos de control. Tableros Y Semáforos de indicadores. Histogramas</p>	<p>Una vez registrados los avances, hacer <b>evaluación periódica cuantitativa y cualitativa mediante la evaluación de los indicadores de resultados</b></p> <p>Forma de evaluación y seguimiento: Se recogen los indicadores establecidos y sus estándares comprometidos y el registro de las mediciones realizadas y se analizan comparando alcance real con lo planeado</p>
<b>Etapas 8 Conclusión del Proyecto. Reinicio</b>	<p>Se analizan públicamente los resultados y cambios de comportamientos e indicadores alcanzados</p> <p>Se retroalimenta y evalúa el proceso.</p> <p><b>Herramientas:</b> comunicación, escucha activa, motivación, análisis y control</p>	<p>Se determinan y evalúan los resultados, se identifican los aspectos positivos y los que podrían mejorar y <b>se reinicia el proceso cíclicamente</b></p>

**Algunas muestras de las herramientas recomendadas a utilizar en la metodología de solución de problemas identificada:**

**Diagrama de Causa-efecto o de espina de pescado de Ishikawa:** para identificar causas de un problema

## EJEMPLO DE UN DIAGRAMA CAUSA EFECTO



18

**Diagrama de Pareto: jerarquización de Causas: 80/20. Identifica “Pocos vitales y Muchos triviales” que inciden en un problema**

## DIAGRAMA DE PARETO



20

# ANÁLISIS FODA

**FACTORES  
Internos**

- Fortalezas
- Debilidades

**Factores  
Externos**

- Oportunidades
- Amenazas

26

**MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS:** permite analizar impactos de fuerzas del FODA e identificar Estrategia predominante y fuerzas de mayor peso e incidencia

## MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

		1. Asesoría	2. Capacitación especializada	3. Vinculación de padres de familia	4. Existencia de Medios de comunicación social	5. Experiencia de otras instituciones similares a este entorno	6. Reconocimiento de padres de familia		1. Instituciones que muestren al interés de contarlos	2. Posición de prestigio de algunos excolaboradores	3. Pagos honorarios por lecturas y reuniones	4. Salarios bajos y pocas prestaciones	5. Retiro de recursos que auspician el proyecto	6. Pagos inexistentes ante la educación de sus hijos
		Oportunidades							Amenazas					
Fortalezas	1. Formación profesional de acuerdo al perfil	3	3	2	2	2	3	15	2		2	3	3	1
	2. Comunicación y empatía con el equipo de trabajo	3	3	2	1	2	2	13	2	2				
	3. Colaboración y unidad en el trabajo de equipo	3	3	3	3	3	3	18	1		2	2		1
	4. Compromiso personal y apoyo al proyecto	2	3	3	3	2	3	16				2	2	
	5. Planeación del trabajo con Metas claras y viables	3	3	3	3	2	3	17			3		1	1
	6. Temática adecuada y aceptación de los padres de familia	3	3	3	2	2	3	16			2			1
		17	18	16	14	13	17							
Debilidades	1. Falta actualización en la capacitación especializada	3	3	2	2	2	2				1	2	3	
	2. Cansancio por carga horaria y exceso de imprevistos	2	1	2	1	1			2	2		2	2	
	3.. Falta creatividad en las estrategias para atraer a todos los CLIENTES	2	2	3	2	2	2				3			3
	4. Falta multiplicar las mejores experiencias del programa con los demás	2	1	1	1	1	2				1		2	1
	5. Insuficiente incidencia en la comunidad externa	2	1	3	3	2				1	2		1	
	6. Falta retroalimentación de las actividades	2	2			1	1				2			1
IMPACTO MAYOR (3), IMPACTO REGULAR (2), IMPACTO MENOR (1)														

27



## ANÁLISIS ESTRATÉGICO RESULTANTE DE LA MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

ANÁLISIS FODA	Externas	
Internas	Oportunidades	Amenazas
<b>Fortalezas</b>	<b>Intentar aprovechar al máximo las oportunidades</b> <b>CUADRANTE 1</b> <b>ZONA DE PODER</b>  <b>Estrategia Ofensiva:</b> <b>Maxi - Maxi</b>	<b>Minimizar las amenazas apoyándose en las fortalezas</b> <b>CUADRANTE 2</b> <b>ZONA DE PROTECCIÓN</b> <b>Estrategia Defensiva:</b> <b>Maxi-Mini</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades</b> <b>CUADRANTE 3</b> <b>ZONA DE INCERTIDUMBRE</b> <b>Estrategia Adaptativa:</b> <b>Mini-Maxi</b>	<b>Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones.</b> <b>ZONA DE PELIGRO</b> <b>CUADRANTE 4</b> <b>Estrategia Supervivencia</b> <b>Mini-Mini</b>

29

### Fortalezas

- Elementos positivos
- Recursos valiosos
- Valor agregado

#### Ejemplos:

- Habilidades y Experiencia
- Redes de contacto
- Redes de apoyo
- Ser conocidos
- Clientela leal
- Objetivos claros

### Debilidades

- Factores negativos
- Barreras u obstáculos
- Perdida valor

#### Ejemplos:

- Poca experiencia
- Pocas redes de contacto
- Rigidez
- Poca capacidad de producción
- Falta recursos
- Sobreendeudamiento
- Desorden

### Oportunidades

- Elementos aprovechables del entorno
- Sociales, económicos, políticos y tecnológicos

#### Ejemplos:

- Mercado creciente
- Amplio mercado
- Oportunidad financiamiento
- Apoyo organizaciones
- Nuevas tecnologías
- Subsidio
- etc.

### Amenazas

- Barreras en el ambiente
- Peligro para el logro de los objetivos
- Sociales, económicos, políticos y tecnológicos

#### Ejemplos:

- Mercado colapsado
- Impuestos especiales
- Mucha competencia
- Poco acceso a recursos
- Clientes y/o proveedores con mucho poder

## PLAN DE ACCIÓN

PARA LA MEJORA, AHORRO(CAMBIO, APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES)

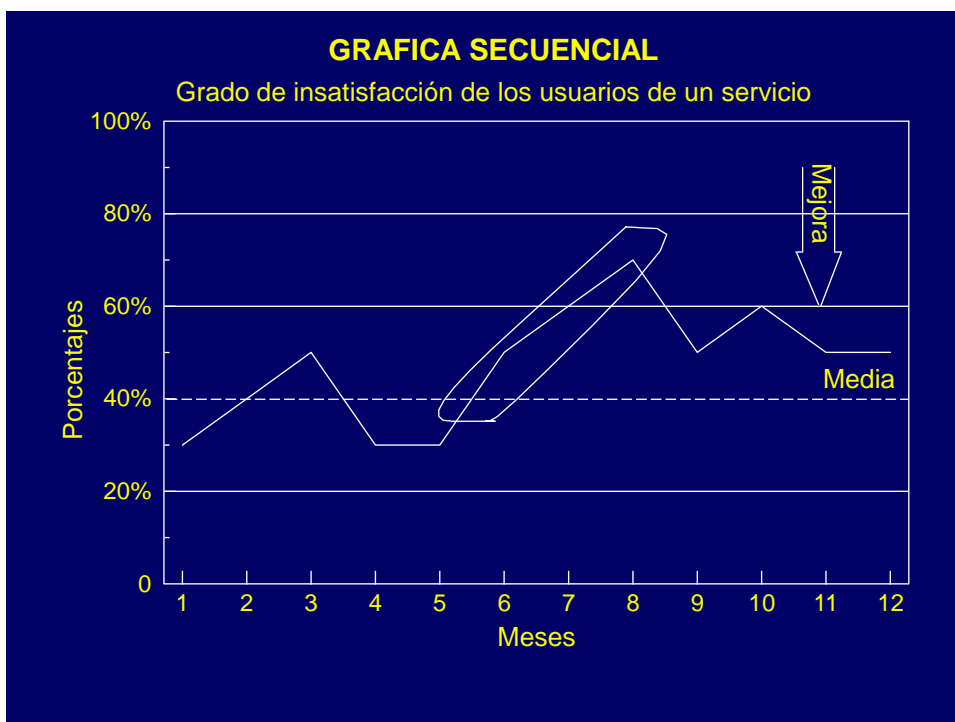
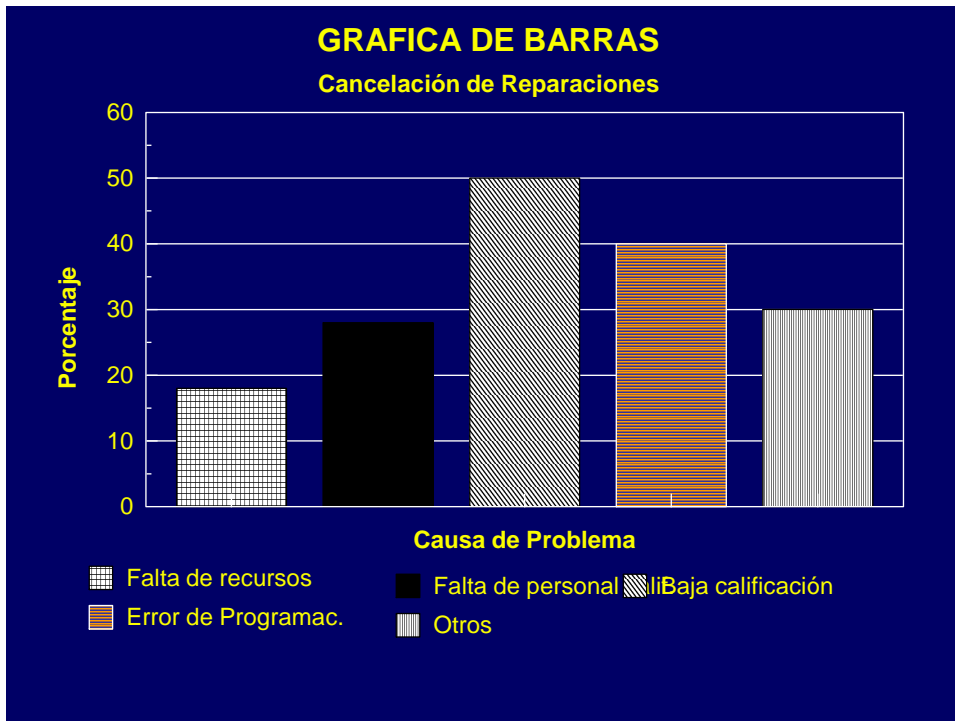
Estrategia: -----

Objetivo general: -----

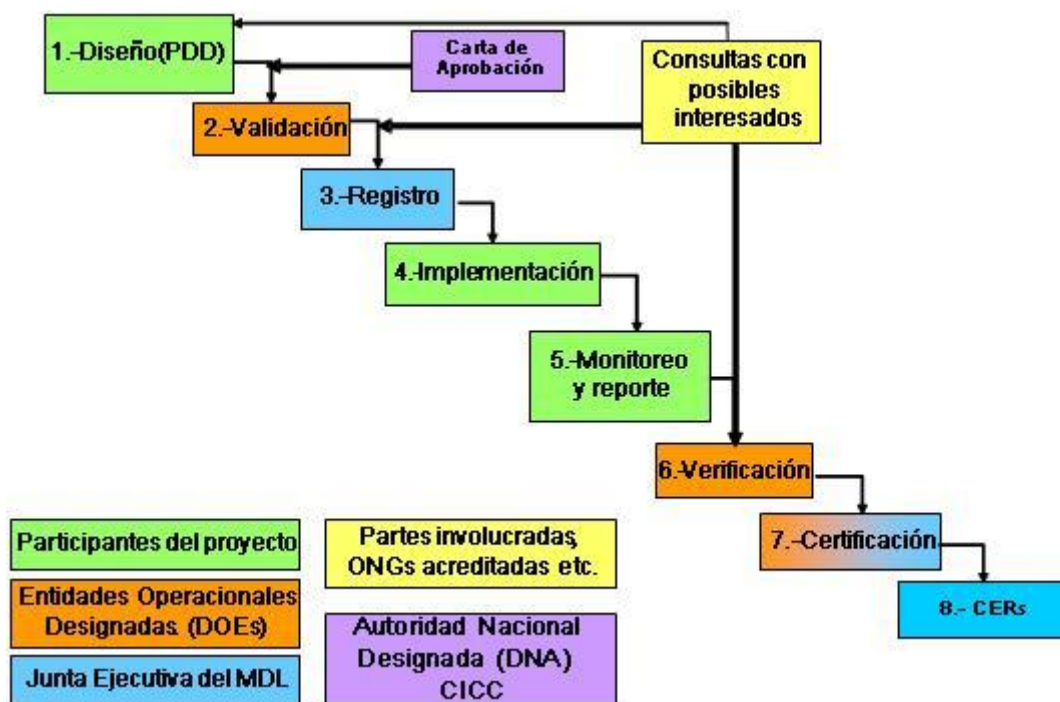
#	Objetivo/ Meta	Acción  Qué?	Breve descripción Del alcance Cómo?	Responsable Participante  Quiénes ?	Fechas Inicio- terminación  Cuándo ?	Recursos  Con qué?	Indicadores De resultados  Impacto ?

Las **estrategias** que resulten deben de incrementar la competitividad de la organización, reforzando la búsqueda de una posición favorable y sostenible, en relación a los demás competidores.

Las **acciones** deben concretar las estrategias resultantes del FODA



## Flujograma



## Histogramas



## **Guía para diseñar Proyectos de mejora o cambio**

**Nombre del proyecto:** Título o calificativo que se utilizará para referirse al proyecto.

### **I. Introducción, antecedentes y causas del problema o área de oportunidad identificado**

**1.1 Investigación y estudio de la normatividad.** Identificación de todo lo que pueda estar normado por ley en relación con el problema. Valoración del estado de aplicación o cumplimiento actual, a través de evidencias estadísticas, resultados de encuestas y entrevistas, revisión de documentos, minutas, auditorías realizadas etc.

**1.2 Referencia y análisis del Manual de procesos y procedimientos, capítulos relacionados con** la problemática Valoración de aplicación actual a través de evidencias resultados de encuestas y entrevistas, etc.

#### **1.3 Definición del nivel de desempeño actual del proceso**

**1.3.1 Precisión del ámbito del problema ó área de oportunidad.** Evidencias Datos. Historial. Antecedentes.

**1.4 Mención y descripción de Áreas/personas involucradas** en función del tiempo, de los aspectos, circunstancias y del tipo de falla o error.

**1.5 Determinación resumida de lo positivo y las áreas de oportunidad.** Justificación

**1.6 Identificación del Efecto principal con el que se presenta la problemática y las causas que influyen. (Diagrama de Ishikawa y de Pareto)**

**1.7 Resumen final de la caracterización del problema o área de oportunidad** Ubicación del problema o área de oportunidad dentro del contexto organizacional interno. Influencia del y en el entorno. **Determinación del Impacto económico, organizativo, humano actual que está causando el problema o área de oportunidad.**

**1.8 Descripción resumida del problema o área de oportunidad,** argumentando como primera conclusión del Proyecto, **la necesidad de resolverlo** resaltando manifestaciones, indicadores, costos que genera, involucrados, riesgos, volumen, afectaciones

**II. Determinación de la propuesta de mejora o cambio. Beneficios institucionales, sociales, profesionales, personales (venta de ideas).**

Ganancias en términos de tiempo, costo o calidad que reciben los usuarios (internos y/o externos).

**2.1 Diseño del FODA.** Identificación de aspectos **internos (fortalezas y debilidades) de la propuesta de cambio o mejora**, relacionados con la posible aceptación y realización de la misma y de los aspectos **externos (oportunidades y amenazas) del entorno** que caracterizan la situación en el **momento actual** y que **pueden influir y/o determinar en la aprobación resistencia e implementación del proyecto de cambio o mejora.**

**2.2 Matriz de Impactos cruzados resultante del FODA: Análisis estratégico** y su interpretación en cuanto a tendencias y estrategias resultantes.

**2.3 Definición de estrategias predominantes, resultantes de la Matriz de Impactos cruzados**

Concreción de **estrategias y acciones para eliminar, disminuir, bloquear las principales causas identificadas.** Cómo se van a convertir las aportaciones en RESULTADOS Y/O SOLUCIONES, (medición de resultados). Declaración de las fuerzas con más peso en los cuatro cuadrantes que deberán tomarse en cuenta en el Plan de acción

**III. Determinación del objetivo general de la mejora o cambio y de los objetivos y metas del Proyecto.** Propósito o fin que se pretende alcanzar.

**IV. Diseño final del Plan de acción del Proyecto;** dando respuesta a la forma en que se soluciona el problema mediante la eliminación, bloqueo o disminución de las causas y se planean las nuevas acciones.

**V. Alcance:** Descripción de los límites del proyecto, sus etapas, los productos finales. Conjunto de todas las actividades que el proyecto ha definido y que luego usara para definir el cronograma y el presupuesto del mismo.

**VI. Recursos:** Precisar lo que se utilizaría para alcanzar los objetivos, ejemplo: materiales, recurso humano, estimación de Costos. Disponibilidad

**VII. Impactos:** Internos o externos.

**VIII: Anexos:** (presupuesto, calendario, encuestas y entrevistas realizadas).

**Herramientas a utilizar:**

Lluvia de ideas (Brainstorming), Encuestas, Entrevistas

Histogramas; Gráficos de barras, pasteles

Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado para identificar Causas-Efecto

Diagrama de Pareto: jerarquizar Causas y determinar pocos vitales y muchos triviales

Herramientas de Calidad.  
FODA  
Matriz de Impactos cruzados  
Diseño de Estrategias  
Plan de acción

Sin pretender agotar los apasionantes temas abordados en el taller, sólo nos proponemos despertar en los participantes, la chispa creadora de la investigación y la motivación a implementar las propuestas realizadas, no como copia sino como resultado de la verdadera apropiación de estos planteamientos para evaluar su posible aplicación en sus escenarios respectivos.

Arriesgarse responsablemente, crear, transformar, es una tarea inaplazable para que los profesores universitarios se mantengan al día, aportando su ciencia y experticia al proceso andragógico de formación y adiestramiento de las nuevas generaciones.

Semejante responsabilidad es demasiado seria y requiere de una altísima dedicación, vocación y propensión al cambio.

Si reconocemos que la necesidad de cambio es irrevocable e inaplazable.....

**CAMBIEMOS ENTONCES, POR FAVOR**

**Y SIGAN CONTANDO CON NOSOTROS PARA APOYARLES**

**MUCHAS GRACIAS POR EL HONOR DE TRABAJAR JUNTOS EN ESTA  
LOABLE BATALLA**

**LA AUTORA**