'Competenciándote' 10 historias para desarrollar competencias profesionales



Aprende y enseña competencias a través del método del caso

(adaptado al modelo del Espacio Europeo de Educación Superior)

colaboran:







'Competenciándote': 10 historias para desarrollar competencias profesionales

Aprende y enseña competencias a través del método del caso

(adaptado al modelo del Espacio Europeo de Educación Superior)

ISBN: 978-84-934471-9-9

Depósito legal: A-1031-2010

Edita: Universidad Miguel Hernández de Elche

Imprime: Gráficas Díaz

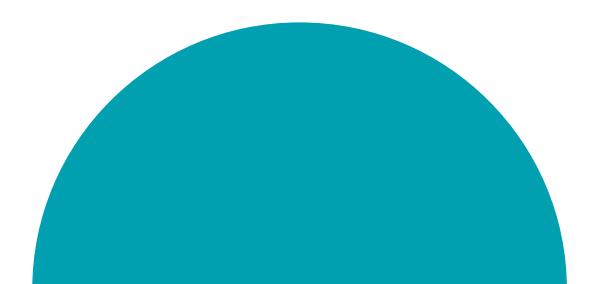
Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio mecánico o electrónico, sin la debida autorización por escrito del editor.

'Competenciándote': 10 historias para desarrollar competencias profesionales

Aprende y enseña competencias a través del método del caso

(adaptado al modelo del Espacio Europeo de Educación Superior)



Editores:

José María Gómez Gras Domingo Rafael Galiana Lapera Dolores López Martínez

Colaboradores:

Domingo Rafael Galiana Lapera

Joaquín Ganga Navarro

Esmeralda Guillén Ruiz

José María Gómez Gras

Dolores López Martínez

Milagros Magán Molina

María Justina March Pina

Francisca Lourdes Ortiz Martínez

Yolanda Pérez Escudero

Teresa Pozo Rico

Luis Silvestre Cerdá

Abel Torrecillas Moreno

AGRADECIMIENTOS:

Expresar nuestro reconocimiento y agradecimiento a todos los estudiantes y titulados de la UMH que a través de sus experiencias nos han inspirado para crear estos casos.

Universidad Miguel Hernández de Elche, febrero 2010

PRESENTACIÓN

Desde 1998 el Observatorio Ocupacional de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) se encarga de aumentar el nivel de empleabilidad de sus estudiantes y titulados. Para ello cuenta con diversas unidades, entre las que encontramos la de "estudios", creada con el objetivo de atender con precisión la demanda del mercado laboral mediante una adecuada información sobre las dinámicas del empleo.

Ante la evolución del entorno socioeconómico cada vez es más patente a necesidad de las empresas de contar con titulados que, además de disponer de conocimientos teóricos, posean diversas habilidades y competencias profesionales. A partir del estudio "Competencias profesionales en los titulados UMH" se estudiaron los requerimientos más valorados por las empresas, así como su adquisición por los estudiantes de la UMH. Esta publicación se vio complementada con las tituladas "+ de 100 actividades para desarrollar competencias profesionales en el ámbito universitario", y "En el camino hacia la Convergencia Europea: Guía docente para enseñar competencias profesionales". Mientras que en la primera se ahondaba en el lado práctico con ejemplos de situaciones en las que entrenar en dichas competencias, en la segunda se proporcionaba a los profesionales docentes materiales orientados específicamente al desarrollo de competencias profesionales en sus estudiantes.

Con la presente publicación se continúa apoyando el trabajo del profesorado en la formación de profesionales de alto nivel, trabajando en la adquisición y desarrollo de habilidades y competencias profesionales a través del método del caso. Esta herramienta pedagógica complementa a la perfección los conocimientos aprendidos en el aula con su aplicación en escenarios reales, y permite a los estudiantes analizar situaciones, definir problemas y aportar soluciones. Además, esta técnica de enseñanza centra su atención en el trabajo del estudiante más que en una clase magistral, por lo que se adecúa perfectamente al nuevo modelo educativo creado a partir del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior). Para ello, se han diseñado actividades para cada competencia con una duración de 25 horas, equivalentes a 1 crédito ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System).

Deseamos que esta publicación sea de utilidad tanto para los profesores que quieran trabajar el desarrollo de competencias profesionales en el aula, como para los estudiantes que deseen mejorar sus habilidades e incrementar así su nivel de empleabilidad.

Prof. José María Gómez Gras Vicerrector de Asuntos Económicos, Empleo y Relación con la Empresa.

INDICE

PRESENTACIÓN.

INTRODUCCIÓN.

CASOS:

1. Miguel, ¿aceptas el reto?	<mark>7</mark>
2. Daniela, dueña de su destino	29
3. Natalia, todos para uno y uno para todos	48
4. Ana, ¡tengo la solución!	74
5. Pablo, creer es crear	96
6. Adrián hace las maletas y se va de prácticas a Valencia	118
7. Jesús y su apuesta por el cambio	139
8. Cristina, una artista con recursos.	159
9. María, el forjado de un líder	185
10. Mateo pone en marcha su GPS personal y llega a Londres	215
ANEXO : TÉCNICA DEL ROLE PLAYING.	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

INTRODUCCIÓN

La presente publicación complementa la trilogía publicada por el Observatorio Ocupacional de la UMH para el estudio de competencias profesionales. Pero como complemento de las anteriores, ésta pretende desarrollar competencias a través de la lectura de casos. Estos están basados en los ejemplos que los estudiantes y titulados han contado a los autores, de forma que se muestran situaciones cercanas al colectivo universitario. En estos ejemplos, un estudiante o recién titulado se encuentra en un momento de su vida que le brinda la oportunidad de desarrollar las citadas competencias profesionales tan valoradas en el mundo empresarial. A partir de aquí, el docente impartirá el marco teórico para hacer responsable del aprendizaje al estudiante, a través de una lectura comprensiva fuera del aula y de la resolución de distintos ejercicios y tareas, para acabar realizando una exposición en clase de lo aprendido sobre la competencia en cuestión.

La novedad del método del caso es que el protagonismo en el aprendizaje recae en el estudiante, que empieza trabajando fuera del aula, aportando el profesor los conocimientos teóricos suficientes para poder realizar el resto de actividades, tanto a nivel individual como en clase. El trabajo prosigue con una reflexión individual, pudiendo tener una tutoría para resolver dudas con el profesor, y finaliza con una exposición en clase para compartir lo aprendido.

Por tanto, cabe enfatizar que este tipo de metodología es eminentemente práctica y el conocimiento se consigue con una construcción activa por parte de todo el alumnado. Las conclusiones y discusiones creadas conjuntamente en este proceso cooperativo y grupal permiten motivar el progreso del alumnado. El profesor será el encargado de guiar las sesiones y será el responsable de la organización temporal, según los objetivos que persiga en la aplicación de este material. Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta, los estudiantes deberán haber leído el caso previamente y trabajar sobre cada uno de ellos para favorecer un aprovechamiento integral.

Esta publicación ha sido desarrollada por el equipo humano que compone el Observatorio Ocupacional de la UMH, lo cual le aporta una gran riqueza por la multitud de puntos de vista, y una gran cercanía por la simplicidad con que se han escrito cada uno de los casos; si bien es verdad que esta circunstancia puede haber generado algunas diferencias de estilo entre las distintos casos.

Con este ejemplo el Observatorio Ocupacional quiere fortificar el compromiso con la calidad y la excelencia de los servicios que opera, apoyados sobre los valores de innovación, flexibilidad, mejora continua y adaptación, así como facilitar la transmisión de estos valores a los estudiantes y titulados de la UMH.

A partir del estudio "Competencias profesionales en los titulados UMH" se estudiaron los requerimientos más valorados por las empresas, así como su adquisición por los estudiantes de la UMH, extrayéndose las 21 competencias más valoradas por las empresas. La presente

publicación trata de desarrollar estas competencias a través de una herramienta de formación como es el método del caso. Esta alternativa busca desarrollar en los estudiantes las competencias relativas a cada uno de los casos mediante varias áreas de trabajo (reflexiones por parte de los estudiantes, explicaciones teóricas del profesor, debates, tutorías y realización de distintas actividades).

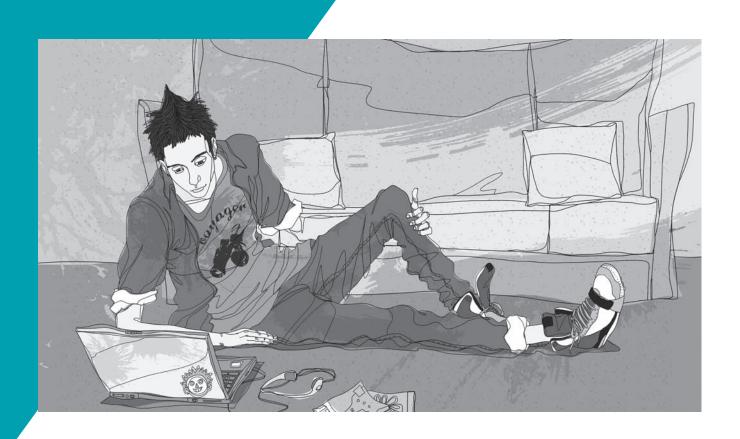
A continuación se muestra una tabla que sugiere cómo se puede trabajar cada una de las 21 competencias. En cada uno de los casos existen tres o cuatro competencias en las que se incide de manera especial, así como otras tratadas de forma transversal. Finalmente, corresponde al profesor la decisión de ahondar en cada uno de los casos de manera orientada, dependiendo de las competencias que considere más relevantes y del nivel de logros.

	COMPETENCIACY OUT OF DUEDEN DECARDOLLAD										
	COMPETENCIAS* QUE SE PUEDEN DESARROLLAR REALIZANDO CADA UNO DE LOS CASOS	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10
1	Responsabilidad en el trabajo	M			M		M			M	А
2	Motivación por el trabajo		M			M	M	M	А	M	
3	Capacidad para el trabajo en equipo	M	M	А	M			M			
4	Capacidad de aprender	M		M		Α	M	M		M	А
5	Capacidad para adquirir un compromiso ético		А								М
6	Preocupación por la calidad y la mejora			M	M						
7	Capacidad de organizar y planificar		M	M			А		M		M
8	Capacidad para solucionar problemas	Α	Α	M	M		Α	Α	M	Α	
9	Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones	А	M	M		А	А	А	А	А	M
10	Conocimientos básicos de la profesión			Α							
11	Capacidad de comunicación oral y escrita				А	А		А	А	M	M
12	Motivación por alcanzar metas	М	Α				M	M		M	
13	Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica			А							
14	Habilidades interpersonales	М	M		Α	M	M	M	M	А	А
15	Control del estrés	М			Α		M				
16	Toma de decisiones	М	M		M			M	M	M	M
17	Habilidades básicas para el manejo del ordenador										
18	Habilidad de gestión de la información	Α					M	M	M	M	M
19	Capacidad de análisis y síntesis				M	M			M		
20	Capacidad para generar ideas nuevas		M	M							
21	Capacidad para trabajar de forma independiente			M	M				M		M

^{*} Competencias del libro "+ de 100 actividades para desarrollar competencias profesionales en el ámbito universitario", Ed. UMH (2006).

La escala es: A: Alto, M: Medio

JACEPTAS EL RETO?



El viernes de hace dos semanas había dejado a Miguel preocupado. Después de cuatro años estudiando ingeniería industrial con un expediente bastante aceptable sin llegar a ser sobresaliente, había decidido ceder a las pretensiones de su hermano mayor, también ingeniero, y de su padre, para que pasara una temporada en el extranjero. No había resultado fácil pensar que no iba a ver a sus amigos durante meses, que a su novia María tampoco le había hecho mucha gracia tener que verse una vez al mes o cada quince días a lo sumo. Pero si hay un adjetivo que describe a Miguel es que era obstinado en todo lo que emprendía en su vida, cuando marcaba un camino, lo seguía a rajatabla sin mirar en otra dirección.

HAZ LAS MALETAS

Hace unos meses Miguel se dirigió al servicio de empleo de su universidad. Le había llamado la atención una de las campañas de comunicación de éste, en la que llegó a sus manos un folleto en el que informaba que existía información sobre prácticas y empleo a través de varios medios: web, redes sociales, etc. Así que navegó por la red y agregó al servicio de empleo como amigo en la red social, y desde ese momento empezó a estar al día de todo lo que organizaban. Entre todas las cosas que descubrió, le llamó la atención un programa de información que estaba exclusivamente dirigido a

la búsqueda de empleo y prácticas en el extranjero, así que avisando a algunos de sus compañeros de carrera que sabía que también estaban interesados en ir al extranjero, fue a la charla. Cuando terminó tenía muchísimas preguntas, pero había sacado una cosa en claro: hacer las maletas e irse al extranjero. Se sentía muy motivado, no hacía más que decir a Lucía y a Luis, dos amigos suyos, que empezaran a trabajar para conseguir una práctica, así que contactaron con el responsable del programa de prácticas en el extranjero y crearon un pequeño grupo de trabajo.

El primer paso era desempolvar los conocimientos de Inglés: tenían que preparar cartas de presentación atractivas, y hacer su currículum de forma que los responsables de recursos humanos desearan tenerlos trabajando con ellos. Una vez tuvieron esto empezaba la tarea más ardua, la de conseguir una empresa. Tuvieron acceso a un listado importante de empresas a las que empezaron los tres a enviar su currículum. Pero habían pasado tres semanas y todavía no habían tenido una respuesta positiva. En un clima de pesimismo Luis fue el primero en abandonar la idea:

"Creo que lo dejaré para el próximo año...". Unos días después Lucía también abandonó "se acercan los exámenes, y no puedo dedicarle más tiempo, si alguien contesta bien, si no, también..."

Miguel se sintió solo y tentado a abandonar, pero se resistía a pensar que era tan difícil que no existiera ninguna empresa que lo aceptara, así que optó por cambiar de estrategia. Habló con su hermano para preguntarle por un compañero suyo de carrera que se había ido a trabajar a Bélgica, le comentó que lo agregase a través de la red social, ya que era lo más práctico para hablar con él. Dicho y hecho, le envío un mensaje privado comentándole su situación, le

indicó dónde consultar su perfil profesional y los datos más importantes por si le fuera de utilidad. A los pocos días se puso en contacto con él una tal Erika, que era antigua compañera de trabajo de un vecino del amigo de su hermano y que trabajaba en una empresa en Holanda, y que le había parecido un perfil muy interesante. Le pidió el currículum y la carta de presentación completos y quedaron en hacer una entrevista telefónica en inglés para ver la adecuación para el puesto.

Estaba entusiasmado. Por fin después de tanto trabajo había visto una luz al final del túnel, y estaba convencido de que lo iba a lograr. Pero todavía quedaban muchas cosas por hacer antes. Volvió a dirigirse a su servicio de empleo para que le asesoraran en el tema de la entrevista. Junto con los orientadores repasó el currículum para ver sus puntos débiles y fuertes, y preparar una estrategia para preparar las posibles entrevistas, minimizando los primeros y enfatizando los segundos. Finalmente llegó el día. Erika le llamó e hizo la entrevista. Aunque al principio estaba nervioso se fue encontrando cómodo a medida que pasaba el tiempo. Pasados veinte minutos de entrevista, le dijeron que había estado muy bien y que en breve le comunicarían la decisión por mail.

A la semana recibió el correo de Erika:

"Congratulations: you're the one."

Erika

Había sido seleccionado, ahora empezaba un tiempo de incertidumbre: ¿qué tipo de trabajo?, ¿cómo serán los compañeros?, ¿me adaptaré bien? Se avecinaban momentos de cambio.

LA LLEGADA

Después de varios meses de búsqueda había conseguido unas prácticas y una beca para una pequeña empresa de ingeniería en Holanda. Esta empresa tenía una plantilla de cuarenta y cinco personas de distintas edades, la mayoría de ellos ingenieros dedicados al diseño de maquinaria industrial.



"Sin duda he tenido suerte"

Se dijo Miguel cuando le confirmaron que le aceptaban en la empresa, además con una remuneración bastante aceptable para un estudiante. Le habían asignado al departamento de diseño, compartía despacho con otros tres estudiantes extranjeros, Lucile, delineante francesa, Frank, otro ingeniero alemán de Munich, y Grec, lingüista que se encargaba de la elaboración de manuales. La cosa no podía ir mejor. Los programas de diseño que usaba la empresa eran los mismos de las prácticas de su carrera en España.



"Perfecto, prácticamente no tengo que estudiar ni prepararme nada"

Pensó, aunque no eran desde luego los más populares en las empresas de ingeniería en el norte de Europa. Además, la relación con los compañeros era estupenda. Los viernes quedaban los estudiantes en prácticas de la empresa en casa de Frank y cada uno traía comida tradicional de sus países. Grec estaba enamorado de las tortillas de patatas que hacía Miguel, y aunque le pedían que se arrancase con unas sevillanas, nunca lo consiguieron.

A las dos semanas, Jeff, el jefe del departamento llamó a Miguel a su despacho. Estaba contento con el rendimiento que estaba dando, se había implicado mucho en las labores del departamento y creía que había comprendido la filosofía de la empresa, por ello le ofreció un aumento en la dotación de su beca a cambio de aumentar sus responsabilidades. A partir de ese momento, además de sus actividades en el departamento de diseño, coordinaría las actividades del resto de estudiantes en prácticas, además de ayudar a la empresa en la selección y a los estudiantes en los trámites administrativos para la beca. Inmediatamente Miguel escribió un mensaje a su padre explicándole la situación y el acierto de su elección.

ALGO VA A CAMBIAR...

El problema surgió a la semana siguiente, tras unas rápidas negociaciones con la dirección de la empresa, la multinacional alemana "Allemak" adquirió la pequeña empresa holandesa. Después de un par de días de revuelo, la nueva dirección designó un gerente que se encargaría de la integración de la empresa en la estructura de Allemak. Este gerente era Mark. Debido a la política de la empresa alemana se iban a producir una serie de cambios importantes en la empresa de los cuales no se sabía demasiado. A los dos días de llegar el nuevo gerente se reunió con todos los directores de de-

partamento. La noticia fue un auténtico mazazo para Miguel, habían despedido a Jeff al negarse éste a un cambio en la estructura de la empresa, así como de los recursos técnicos con los que habían trabajado y de una más que previsible reducción de plantilla. En poco tiempo lo que había sido un impulso para su carrera profesional más que excelente había quedado en el aire, sin saber qué sería de él. Al día siguiente Mark llamó a Miguel a su despacho:

Vamos a modificar la estructura de la empresa. Como sabrás, la empresa matriz posee sus propios diseñadores de maquinaria, y la pretensión de la dirección es usar esta empresa para acometer proyectos muy específicos sobre maquinaria hidráulica. Por esto se ha hecho necesaria una reestructuración de la empresa en varios niveles; a nivel operacional vamos a dejar de trabajar en departamentos por especialidad, vamos a trabajar en grupo y por proyecto, produciéndose un segundo cambio en la empresa, por lo que necesitamos una gran compenetración entre los miembros. El tercer cambio más importante que debes conocer es que se dejarán de utilizar los programas de diseño y vamos a incorporar el software que desarrolló la matriz para el diseño de maquinaria industrial. Durante los siguientes meses evaluaremos las relaciones que la empresa tiene con sus proveedores para ver cuáles son desechables y cuáles interesantes para trabajar con nosotros.

Ahora que conoces los cambios, me gustaría hablar de tu situación en la empresa. Jeff me habló muy bien de ti, pero hay cosas que no tengo demasiado claras. Vayamos por partes. Por lo que hemos podido ver, no has desarrollado demasiado tus habilidades para el trabajo en grupo y viendo tu currículum tampoco las hemos podido identificar; por otra parte, no tienes conocimientos ni de alemán ni del nuevo programa de diseño, y has de tener en cuenta

que necesitamos hacer los cambios lo antes posible para poder asumir una serie de proyectos de la empresa matriz. Esto me deja en una situación incómoda, pero creo que no será posible por parte de la nueva dirección asumir los compromisos del anterior jefe de departamento. Sin embargo, no somos unos ogros, y vamos a dejar que termines, si así lo deseas, tus prácticas en las condiciones que tienes ahora mismo, es decir, sin las nuevas funciones, responsabilidades, ni el nuevo aumento, pero asignándote a un grupo de trabajo en el que puedas encajar hasta que finalice tu periodo de prácticas. Cógete el resto del día libre para pensar sobre ello.

En esos momentos Miguel no sabía si llorar, gritar, o tirarle la grapadora a la cabeza. Se sentía acalorado y no sabía a quién culpar de esta situación: todos sus planes, todas sus ilusiones, tanto trabajo que parecía que no iba a servir para nada...

Y AHORA... ¿QUÉ?

Miguel no sabía dónde meterse. El primer pensamiento fue el de coger el primer avión a España y olvidarse de este desastre. Frank le vio afectado y quedaron en hablar todos juntos más tarde en la taberna "The Little dub"; a tomar algo y hablar de lo sucedido. Llegado el momento, Lucile les dijo que había hablado con unos amigos que estaban en Amberes y que posiblemente le podrían conseguir algo rápidamente para seguir en otras prácticas con condiciones bastante parecidas. Grec decidió salir lo antes posible de vuelta a

Leeds, ya que el trabajo de traducción lo iban a pasar directamente a la empresa matriz. A Frank, al saber alemán y conocer el mercado en Holanda, le ofrecieron mayores garantías para seguir. En cuanto a Miguel, seguía hecho un lío y no sabía qué hacer.

Por la noche llamó por teléfono a su padre y le explicó lo que sucedía. Miguel tenía miedo a decepcionarle con la decisión que tomase, pero entonces su padre le dijo:



Miguel, eres mi hijo y nunca podré sentirme defraudado con las decisiones que tomes, tan sólo quiero que recuerdes lo que te decía aquella profesora de matemáticas de primaria: "este niño no sirve para las matemáticas", y la verdad es que te empeñaste y conseguiste ser el primero de tu clase en matemáticas. Yo sé que si te decides a conseguir algo, lo vas a lograr, si quieres trabajar en esa empresa porque te gusta el trabajo, haz lo que esté en tu mano por alcanzarlo. Demuéstrales que son ellos los que pierden, pero si no es lo que te gusta, busca otra cosa. No me lo digas ahora, piénsalo unos días, y estaré de acuerdo con lo que decidas.

Después de la conversación con su padre, Miguel lo tuvo más claro, sabía que el trabajo diseñando máquinas era lo que más le había gustado tanto en la carrera como durante la poca experiencia que tenía en la empresa. Sabía que en España tendría difícil acceder a un puesto así, y que aquí podía demostrar a Mark, y sobre todo, a sí mismo, que era capaz de superar las dificultades que aparecieran por el camino.

BUSCANDO VENTAJAS COMPETITIVAS

El siguiente fin de semana lo dedicó a hacer un poco de deporte. Fue a jugar al fútbol con algunos Erasmus y los compañeros del trabajo, y más tarde a los bolos, intentando despejarse para pensar con claridad. Finalmente el domingo tomó la decisión, cogió el teléfono y llamó a su casa en España:

-Hola papá, ya he tomado una decisión, voy a intentarlo, yo creo que puedo demostrarles que puedo ser útil a la empresa, pero para ello tengo que cambiar muchas cosas.

-Perfecto, hijo, sabía que ibas a ser igual de perseverante que siempre.

Lo primero que hizo Miguel fue sentarse en el escritorio de su habitación, y empezó a recordar todas las ideas que Mark le dio durante su entrevista. Recordó algunas indicaciones de un curso sobre orientación laboral que hizo el año anterior mediante el servicio de empleo de su universidad. Hizo dos columnas: en la primera escribió cosas que Mark exigía al equipo en la empresa, y en la segundo marcaba con una cruz si creía que lo tenía, si no lo tenía, o si lo tenía y podía mejorar:

DAFO

¿Qué pide la empresa y Oportunidades	sa y tengo? Fortalezas		
Trabajo por proyectos	Sí se trabajar en equipo		
Motivación	Sí y mucha		

¿Qué pide la empresa y no tengo? Amenazas Debilidades		
Trabajo en equipo	Lo puedo mejorar	
Programa de diseño	No lo tengo	
Alemán	No lo hablo	



Bueno, primera parte hecha, ahora tengo que ver cómo mejoro todo esto, voy a empezar con lo que no tengo ni idea porque voy a necesitar seguramente más tiempo.

Llegó el día en el que Clark y Lucile se iban a despedir. Decidieron celebrarlo en el "The Little dub", recordaron todo el tiempo que habían pasado juntos, vieron las fotografías de estos meses, y comentaron qué iba a hacer cada uno. Lucile había aceptado la oferta en Amberes gracias a una compañera de "Echole" en la que estudiaba en Francia, y Clark había conseguido otro trabajo de traducción en Londres. Frank iba a permanecer en la empresa; de hecho, le ha-

bían hecho una oferta de empleo y la posibilidad de incorporarse a la empresa matriz en Alemania una vez concluyera el proceso de absorción. Miguel les contó cuáles eran sus intenciones:



- -¿Estás seguro de quedarte? ¿Después de lo que te han hecho?, los españoles sois realmente cabezotas... - le dijo Lucile.
- -No creo que sea cabezonería, es una buena empresa, con un poco de suerte, si consigues darles lo que quieren, es una experiencia que te puede abrir muchas puertas. Además, todavía no me ha enseñado a hacer la tortilla de patatas, y hasta que no aprenda no se puede ir... dijo Frank entre risas.
- -Tortillas aparte, Frank tiene razón, es una buena oportunidad, la clave está en adaptarse a lo que piden, si te dan opción, claro - comentó Clark
- Bueno, el caso es que tengo que ponerme las pilas, ya he empezado a ver qué puedo mejorar. En ese sentido, quería pedirte un favor, Frank... - les dijo Miguel.
 - -Tú pide lo que necesitas le contestó el alemán.
- -Para poder seguir con alguna garantía necesito aprender alemán, y sobre todo, al principio que me traduzcas alguna cosa de los manuales del programa de diseño, porque la traducción del manual al inglés es un tanto pésima.
 - -Eso está hecho.

Después de esto se despidieron de Clark y Lucile. Ahora empezaba una nueva etapa en la empresa.

EMPEZANDO A MEJORAR

Esa misma semana Mark empezó con las clases de alemán. Miguel era rápido aprendiendo idiomas, muy pronto captó la pronunciación e iba cogiendo mucha fluidez y vocabulario trabajando con el nuevo programa y sus manuales. Gracias a las traducciones de Frank, a la semana prácticamente dominaba el nuevo programa de diseño, más incluso que los ingenieros que trabajaban en la empresa. Por primera vez en esta semana se sentía bien y con mucho ánimo para ir al trabajo.

Al final de la semana, sobre un mes y medio antes de que la beca finalizase, Mark volvió a llamar a Miguel a su despacho:



-Hola Miguel, quería comentarte que hemos estado observando tus evoluciones durante estas últimas semanas. y creemos que estás siguiendo una evolución muy positiva. Estás aprendiendo alemán, prácticamente ya dominas el programa de la empresa; sin embargo, hay ciertos aspectos en los que no estamos consiguiendo un resultado óptimo. Hay algunas cuestiones en los proyectos que estamos desarrollando que no acaban de funcionar. No es responsabilidad tuya, sino de funcionamiento del equipo entero. El problema es que hay diversos aspectos en los diseños que cuando llegan a fábrica para que elaboren los prototipos no están claras, teniendo que devolver los planos aquí y haciendo modificaciones. Con ello, estamos acumulando ya dos meses de retraso, y a los responsables de la matriz se les acaba la paciencia. No sé si vamos a poder retener vuestro proyecto hasta el final de la beca.

Miguel, esta vez, en lugar de venirse abajo, puso en marcha su cabeza para buscar soluciones tanto individuales como para la supervivencia del grupo que trabajaba en el proyecto. Lo primero que hizo fue volver a revisar su lista.

¿Qué pide la empresa y no tengo? Amenazas Debilidades			
Trabajo en equipo	Lo puedo mejorar		
Programa de diseño	Sí		
Alemán	Sí		
Trabajo por proyectos	Sí		

Se dio cuenta que lo que estaba fallando era el trabajo en equipo, así que ni corto ni perezoso se puso delante del portátil toda la noche a redactar una propuesta para superar estos escollos y conseguir que el proyecto continuara con el grupo.

Miguel se había dado cuenta que en la documentación que se generaba no existían anotaciones que el programa que antes usaba la empresa sí tenía, y que contenían indicaciones sobre la estandarización del trabajo. Redactó un modelo en el que se recogían estos datos y que iba a acompañar cada proyecto.

Será una solución temporal, pero que puede acabar resolviendo el problema en este momento. En cualquier caso, debe terminar con la modificación del programa y que de forma habitual permita obtener estos datos – Escribió Miguel en su informe.

Mark, el gerente, recibió con agrado la propuesta, y se decidieron a

implantarla. Al principio costó coger la dinámica de usar el modelo de Miguel. A la semana siguiente se redujo el tiempo de entrega de los diseños, y no hubo problemas en la entrega de los mismos a la fábrica, por lo que pudieron lanzar rápidamente el primero de los prototipos. La propuesta de Miguel había sido un éxito.

Estoy contento porque ha funcionado bien la propuesta. Mark me ha dicho que el proyecto va a quedarse definitivamente en nuestro grupo. De hecho, estamos recuperando el tiempo de retraso y creo que incluso podremos terminar el proyecto en el plazo inicial – le dijo a su padre por teléfono.

La dinámica siguió positivamente y aunque el fin de las prácticas estaba muy cerca Mark no le había dicho nada más acerca de si iba a continuar o no. Miguel pensó que todavía podía hacer más:

Todavía se pueden hacer más cosas. Lucile, la compañera que tuve hace unas semanas aquí, está trabajando en Amberes y me ha comentado un par de páginas web bastante interesantes sobre temas de ingeniería. Sobre todo interactúa gente con muchas inquietudes y se dan soluciones muy creativas, creo que es una buena forma de ponerme al día y buscar nuevas ideas para la empresa.

¿Has pensado también en lo de apuntarte a la Asociación de Ingenieros?, hacen bastantes cursos y jornadas y tienen foros privados bastante interesantes, incluso on-line, así que no te perderías nada estando en el extranjero – le dijo su hermano.

Sí, me lo comentaste el otro día, y creo que lo voy a hacer, es importante tener muchas fuentes de información.

Así Miguel no sólo vio qué esperaba la empresa de él, sino que no paraba de pensar en qué aportar, en qué innovar o cómo solucionar problemas.

FINALMENTE

Entraba la última semana de la beca y Miguel no había vuelto a hablar con Mark. Por una parte se sentía defraudado porque no le habían ofrecido la renovación en la práctica, pero por otra le quedaba el esfuerzo y el trabajo que había dedicado a la empresa y lo mucho que había aprendido. Estaba convencido que a partir de ese momento podía llamar a cualquier puerta de cualquier empresa con mucha más seguridad en sí mismo.

A media mañana Miguel fue llamado por Mark a su despacho:

Hola Miguel, has hecho un gran trabajo en el grupo, de hecho, parte de tu trabajo lo hemos aprovechado para otros proyectos. Lo cierto es que tu evolución es admirable: has aprendido alemán y ya dominas todas las herramientas de la empresa. Has mejorado mucho en tu capacidad para trabajar en grupo, pero...

Miguel se movió incómodo en la silla después de ese "pero". Por su cabeza pasaban imágenes, ideas, recordaba todos los esfuerzos que había hecho para lograr convencerle, pero ese "pero" creía que le llevaba de camino al aeropuerto, de vuelta a España...

... no va a ser posible mantenerte en la empresa...

...sin embargo, he hablado de ti con recursos humanos de la matriz, y creemos que eres la persona adecuada para participar en la puesta en marcha de la matriz en España.

¿Aceptas el reto?



NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Miguel es estudiante de ingeniería y después de meditarlo decide realizar una práctica en el extranjero. Durante su realización la empresa que lo acoge sufre cambios importantes debidos a una absorción por otra empresa con una cultura totalmente distinta y que quiere implantar cambios que afectan directamente a Miguel. Ante esta situación se le plantean situaciones difíciles en las que deberá tomar decisiones importantes que le permitan superar exitosamente esta situación.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

El desarrollo de las competencias y habilidades personales es esencial para lograr el éxito en la vida profesional. Estas competencias y habilidades se pueden conocer, analizar y desarrollar mediante técnicas como el uso del caso. El presente caso pretende que el estudiante identifique los rasgos más importantes de la competencia "Gestión del Cambio" y las implicaciones de la misma, así como identificar las herramientas de forma aplicada que permitan al estudiante mejorar su nivel de dominio sobre esta competencia, así como un avance en su autoconocimiento y desarrollo de su potencial oculto.

Tras el trabajo del caso, los estudiantes o profesionales deben aumentar sus conocimientos y competencias sobre:

- 1. Respeto a diferencias de opinión.
- 2. Métodos de búsqueda de información.
- 3. Estrategias de solución de problemas: DAFO, etc.
- 4. Destrezas de comunicación: escucha activa, comunicación no verbal y verbal, uso de preguntas, empleo de resúmenes, etc.
- 5. Estrategias de negociación: definir puntos de partida, objetivos y resultados esperados, argumentación, manejo de objeciones, empleo de estrategias y tácticas (disco rayado, asalto directo...), acuerdo, cierre, etc.

Indirectamente también se tratará de aumentar la motivación por aprender a llevar a cabo cualquier otro tipo de negociación eficaz, al simular en el aula, mediante situaciones role-playing, posibles negociaciones de supuestos varios.

TIEMPO

Duración: 25 horas.

LUGAR

Aula amplia y bien iluminada.

MATERIAL

Copia del supuesto principal.

Preguntas de reflexión para el estudiante.

Fichas de actividades para el profesor (Anexos I, II, III).

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la explicación por el docente de la actividad a desarrollar en las diferentes etapas. Asimismo, introducirá reseñas teóricas y una clase docente sobre las competencias "adaptación al cambio", "toma de decisiones" y "habilidades de comunicación".

1ª ETAPA,

en la que se realiza una lectura y reflexión del caso propuesto y donde se pretende que el estudiante se familiarice con los aspectos clave de la competencia.

2ª ETAPA,

reflexión para el autoconocimiento, explicación del desarrollo de trabajo del caso, debate en grupo, trabajo para casa.

3ª ETAPA

trabajo individual realizado por el estudiante que consiste en la búsqueda de información.

4ª ETAPA

puesta en común de la información. Desarrollar el conocimiento sobre mecanismos de mejora de la empleabilidad.

5° ETAPA,

análisis de las competencias mediante trabajo del cuestionario relacionado y actividad de Role playing.

6ª ETAPA,

el estudiante deberá realizar la exposición y presentación pública, de aprendizajes interiorizados sobre las competencias estudiadas.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo. No obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias, a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto.

Objetivo etapa previa. Presentación de los estudiantes ante el docente y el resto de compañeros. Es interesante que cuando se presenten, digan una frase que los identifique y los diferencie del resto. Presentar el desarrollo del curso, haciendo mención de la duración en horas presenciales y a distancia. Metodología a emplear y materiales necesarios.

Metodología. Para la presentación de contenidos teóricos, la clase magistral puede ser una herramienta adecuada. La parte final de la esta sesión debería dirigirse a la puesta en común del grupo, poniendo de manifiesto cuestiones conocidas o desconocidas de lo planteado en los contenidos teóricos.

Duración. 30 minutos.

Responsable. El profesor.

Material. Apoyo audiovisual para la explicación de los contenidos.

Finalidad. Presentación del grupo, ruptura del hielo y puesta en común de la actividad.

Se identificarán los contenidos básicos a desarrollar mediante el conocimiento del caso planteado, identificando los elementos teóricos expuestos en la fase previa en el desarrollo del texto.

Objetivos. Que el alumno identifique y comprenda la planificación de la vida profesional, determinar su actitud frente al cambio, conocer las posibilidades y motivaciones para realizar prácticas en el extranjero, las fuentes de financiación para la realización de prácticas, las herramientas para la mejora, Análisis DAFO, la aproximación a las técnicas de entrevista, redes sociales y "networking", conocer la base de la mejora continua.

Metodología. Lectura individual, reflexión y debate sobre las impresiones generales del caso.

Duración. 2 horas con 20 minutos de descanso para que los estudiantes se puedan relacionar entre ellos.

Responsable. Los estudiantes.

Material. Copia del caso.



Finalidad. Reconocer los conocimientos básicos teóricos y prácticos para el desarrollo de la competencia.

Se desarrollará un modelado de la habilidad de adaptación al cambio,

desarrollándose en tres secciones. En la primera de ellas deberá conducir al autoconocimiento como base para el desarrollo personal, en la segunda es aumentar el conocimiento sobre la realidad del entorno del estudiantes y finalmente en una tercera sección se verá el reflejo de esas cuestiones en las entrevistas de trabajo.

Objetivos. Identificar rasgos del caso en la propia personalidad, afrontar situaciones de cambio identificando distintos tipos de respuesta posibles.

Metodología. Reflexiva en parte "a", activa mediante grupo de discusión en parte "b".

Duración. 6 horas.

Responsable. El estudiante y profesor.

Material. Vídeo de entrevistas.

Finalidad. Discernir cómo afecta el desarrollo personal al desarrollo profesional, tomando consciencia de esta situación.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

Sección a) Preguntas que deben plantearse durante la sesión centrada en el autoconocimiento:

- 1. ¿Qué cosas son las que más te gusta hacer?
- 2. ¿En qué situaciones te sientes más a gusto?
- 3. ¿Qué habilidades o dones consideras que tienes?
- 4. ¿Por qué cosas te han felicitado en tus profesores, familiares, amigos?.
- 5. ¿En qué asignaturas destacas?
- 6. ¿Ante qué situaciones, entorno, información, te resulta más fácil aprender? ¿Te gusta experimentar, reflexionar, investigar, hacer, etc.?
- 7. ¿Qué objetivo profesional te gustaría conseguir en 20 años, y en 5 años?
- 8. ¿Qué tipo de estudios, competencias, habilidades y conocimientos necesitas para conseguir estos objetivos?
- 9. ¿Qué tipo de actividades has pensado realizar para su adquisición?
- 10. ¿Cómo afrontas las desviaciones que experimentas cuando no alcanzas tus objetivos? ¿Cómo las analizas? ¿Cómo las incorporas para mejorar tu rendimiento?
- 11. ¿Cómo identificas y evalúas las oportunidades que se te presentan?
- 12. ¿Cómo relacionas lo que te ocurre, lo hayas planificado o no, con tus metas y objetivos?

Sección b) Puesta en común:

Puesta en común de los aspectos que el grupo decida que son más relevantes, discusión sobre los caminos y las metas que cada estudiante tiene, como reflejo de la diversidad existente.

Sección c) Visionado de una entrevista, identificar errores frecuentes, reacciones del entrevistado ante situaciones adversas. El estudiante deberá anotar individualmente los errores que detecte, indicando cómo lo hubiera afrontado. Finalmente debatir en grupo sobre las distintas propuestas.

El estudiante aprenderá a distinguir el concepto "dato de información útil", creando criterios de discriminación de la información en base a la utilidad que le proporcione.

Objetivos. Localizar puntos de información sobre prácticas en el extranjero, conocer programas de becas para realización de prácticas/estudios en el extranjero, determinar las distintas opciones para la formación en idiomas según preferencias. Localizar bases de datos de empresas y empresas que pudieran ajustarse a los objetivos del estudiante, descubrir las posibilidades y las ventajas de los programas de prácticas, especialmente en el extranjero; desarrollo de la habilidad de búsqueda y selección de información en base a unos objetivos dados; búsqueda y selección de información ditil.

Metodología. Trabajo autoadministrado por el estudiante. La presente etapa tiene por objeto que el estudiante sea capaz de obtener por sí mismo la información necesaria para el desarrollo de sus objetivos personales. Aprender a localizar y discriminar la información para que esta sea útil en la toma de decisiones. Posteriormente, al compartir la información con el resto de compañeros del curso, el estudiante debería notar que la búsqueda de información entre varios es más efectiva que la individual (el volumen de información recogida es mayor).

Duración. 4 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Internet.

Finalidad. Desarrollar capacidades de búsqueda y selección de la información.



En esta etapa el **alumno pondrá en común con el resto de compañeros los recursos obtenidos** aumentando la información disponible. En la segunda parte se determinarán aspectos que aportan valor añadido y facilitan el desarrollo personal, y conocerán el **posicionamiento personal** a través de una actividad de "role playing".

Objetivos.

Sección a) Puesta en común de los recursos obtenidos. Conocer programas y recursos para la búsqueda de empleo/prácticas en el extranjero. Predisponer a entornos colaborativos. Sinergias generadas a través de la colaboración. Uso de herramientas para la búsqueda.

Metodología. Discusión en grupo. "Role playing".

Duración. 6 horas.

Responsable. El grupo liderado por el profesor.

Material. Recursos obtenidos por los estudiantes.

Finalidad. Ampliar la información disponible para la realización de prácticas en el extranjero, mejorar el autoconocimiento.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

Sección b) Análisis del caso.

- 1. ¿Cuáles son las principales ventajas de realizar prácticas en el extranjero respecto a las prácticas nacionales? ¿Y los inconvenientes?
- 2. ¿Consideras una ventaja en los procesos de búsqueda de empleo y desarrollo profesional el hecho de tener experiencias como las prácticas en el extranjero?
- 3. ¿Crees que tener experiencias profesionales antes de la inserción laboral supone tener un mejor conocimiento concreto en aspectos como el desarrollo de en ambientes de trabajo, conocimientos técnicos, etc.? Desarrolla la respuesta para tu caso concreto.
- 4. ¿Cuáles son las principales vías de acceso al empleo? ¿Qué es el "networking"?
- 5. ¿Cómo afecta a la autoestima la realización de prácticas?
- 6. ¿Puedes identificar dónde localizar información sobre prácticas para estudiantes y titulados en tu universidad?
- 7. ¿Cuáles son los principales programas de prácticas en el extranjero con destino a Europa? Desarrolla al menos alguno de ellos.
- 8. Desarrolla lo mismo que en el caso anterior para otros continentes: Asia, América, Latinoamérica.
- 9. ¿Cuál es tu actitud respecto a la realización de prácticas en el extranjero? ¿Qué elementos identificarías a favor? ¿Y en contra? ¿Qué podrías hacer para eliminar esas barreras?
- 10. ¿Crees que la confianza en uno mismo es un factor clave al tomar la decisión de realizar prácticas en el extranjero? ¿Qué factores pueden ser importantes a la hora de tomar la decisión de irse al extranjero?

Sección c) Actividad (Anexo I Resistencia al estrés y adaptación al cambio).

5^a ETAPA

Se desarrollará en dos secciones. En la primera de ellas es importante el desarrollo de herramientas de análisis. Para ello, se proponen cuestiones que permiten obtener datos que ayuden en el proceso.

Objetivos. Identificar los rasgos más importantes de la competencia mediante acciones prácticas y análisis del caso.

Metodología. Discusión grupal. Juego de personajes o "role playing".

Duración. 6 horas.

Responsable. Estudiantes y el profesor.

Finalidad. Interiorizar los aspectos importantes de la adaptación al cambio y su aplicación.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué te parece la integración de Miguel en el grupo de trabajo de la empresa en Holanda? ¿Cuáles son los rasgos más destacados?
- 2. ¿Cuáles han sido los principales cambios que se han producido en la empresa?
- 3. ¿Cuáles han sido causa de la frustración de Miguel?
- 4. ¿Cómo crees que es la reacción de Miguel ante los cambios? ¿Qué mejorarías? ¿Cómo crees que reaccionarias ante una situación similar?
- 5. Hablando de resistencia al cambio, ¿Qué errores identificarías en el proceso de absorción y posteriormente en el proceso de cambio de la empresa? ¿Cómo los hubieras solucionado?
- 6. Opina sobre la postura que adoptaron los compañeros de Miguel. ¿Cuál hubieras adoptado? ¿Cuál crees que es la más adecuada?
- 7. ¿Te llama algo la atención de la historia que cuenta el padre de Miguel sobre su profesora de matemáticas? ¿Crees que las experiencias previas ayudan a aprender?
- 8. ¿Te parece adecuado el tipo de autoevaluación que realiza Miguel para cumplir las expectativas de los nuevos responsables de la empresa?
- 9. Durante la última conversación que tienen los compañeros en "the Little Dub", ¿aprecias algún cambio de actitud en Miguel respecto a la situación anterior?

- 10. En la segunda reunión con Mark éste le plantea que su proyecto tiene dificultades para seguir adelante, esto en principio es un problema. ¿Cómo transforma esta situación en oportunidad? ¿Ha cambiado en algo la actitud de Miguel respecto a una situación en principio frustrante?
- 11. La primera vez que se planteó Miguel una autoevaluación lo hizo de forma individual. ¿Qué le faltó plantearse que ahora sí ha hecho? ¿Es importante implicarse en los objetivos de la organización para mejorar el propio rendimiento?
- 12. Si tuvieses una idea que pudiese aportar valor a la organización, ¿la plantearías a la dirección o eres de los que piensa que no son importantes las ideas?
- 13. A pesar de las felicitaciones Miguel no tira la toalla y sigue haciendo cosas por mejorar personal y profesionalmente. ¿Serías capaz de identificar las fases que estarían dentro de un proceso de mejora continua?
- 14. ¿Cómo reaccionarías tú en una situación en la que la empresa no te comunica si va a seguir contando contigo a pesar del esfuerzo que has realizado?
- 15. En la última parte, antes de que a Miguel le hagan el último ofrecimiento, hace una valoración al cerrar una etapa. ¿Consideras importante hacer una valoración de los pros y contras de cada una de las experiencias?

Parte b) "Role playing", anexo II: Vendemos cualquier cosa, o anexo III: Desarrollo de una acción de cambio organizacional, a elegir uno.

23

6° ETAPA

Esta etapa **supone la síntesis de todo el trabajo** realizado en el curso, **presentando los contenidos** desarrollados durante el mismo sobre la competencia desarrollada.

Objetivos. Presentación por escrito y breve exposición de los aprendizajes interiorizados, con una posterior discusión en grupo.

Metodología. Presentación en público de cada estudiante de 5 minutos sobre los aprendizajes interiorizados y discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración. 2.5 horas.

Responsable. Estudiantes con "feedback" del profesor tras la presentación.

Material. Aula y medios audiovisuales.

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

Posibles temas a tratar en la exposición:

- 1. Contenidos teóricos tratados aplicados al caso personal.
- 2. La realización de prácticas en el extranjero: programas y becas.
- 3. Actitudes ante el cambio: inteligencia emocional.
- 4. Herramientas para la proyección personal: las redes sociales.
- 5. Búsqueda y discriminación de fuentes en internet: ejemplos prácticos.

ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	RESISTENCIA AL ESTRÉS Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	 Fomentar el debate y control de conflictos. Analizar el comportamiento ante situaciones adversas. Correcta búsqueda de información en una situación de múltiples posibilidades. 	2 HORAS	MATERIAL ADJUNTO
	MANEJO DE EMOCIONES EN ENTORNOS TURBULENTOS	 Analizar en forma más racional un problema. Ayudar a eliminar conflictos de discusión o desacuerdos. interpersonales. Propiciar que los estudiantes vivencien sus desacuerdos a través de un juego de Roles. 	2 HORAS	MATERIAL ADJUNTO
	DISEÑO DE UNA ACCIÓN DE CAMBIO ORGA- NIZACIONAL	 Identificar resistencias al cambio. Identificar las fases de la adaptación al cambio en una organización e identificar procesos asociados al mismo. Conocer elementos básicos para una adaptación al cambio de éxito. 	90 MINUTOS	MATERIAL ADJUNTO

ANEXO I

SITUACIÓN ADVERSA

Objetivo. Identificar las respuestas físicas y mentales ante un cambio repentino y cómo altera la percepción de las cosas, visto desde un punto de vista de la inteligencia emocional.

Planteamiento. Trabaja para una empresa y su nuevo jefe le pide urgentemente que realice una actualización de listados de clientes para la mañana siguiente. Por ese motivo, tiene una discusión con su pareja porque tuvo que quedarse hasta bien entrada la noche, además de perderse el partido de la selección que había esa noche. A la mañana siguien-

te, después de haber discutido con su mujer, dos horas de atasco para llegar a la oficina y tomar un café de máquina, su jefe le indica que no le parece un buen trabajo el que ha hecho y que le justifique por qué no lo ha hecho conforme pensaba que debía entregarse la información. **Duración.** 1 hora.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos.

Material. Instrucciones del moderador.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- Deberán seleccionarse dos voluntarios entre el grupo a los que se les asignará un papel (jefe y empleado). El docente explicará el rol de cada uno de ellos aclarando las posibles dudas.
- El monitor debe hacer hincapié en el cambio del que no está prevenido, y de la situación de estrés emocional que ha sufrido en las últimas horas para afrontar las respuestas.
- Se pueden realizar dos series de "role playing" con perfiles distintos de estudiantes para que posteriormente el resto de estudiantes evalúen cómo se han adaptado a la situación.
- El resto del grupo deberá anotar las impresiones y cómo mejorarían las reacciones que han dado los actores.

Finalidad. Al finalizar la actividad los estudiantes deberán ser capaces de identificar las posibles reacciones ante los cambios y las estrategias para solucionarlo.

ANEXO II

• AUTOCONOCIMIENTO: A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DAFO OBJETIVO

Objetivo. Con la presente dinámica se establecen dos posibles escenarios: por una parte realizar una actividad en un entorno seguro, sin cambios, con una planificación previa, de forma que resulta fácil su desarrollo. Por oposición, los participantes se deben encontrar con un escenario totalmente distinto, donde las convicciones que se tenían en el escenario anterior no se pueden aplicar al nuevo. De este

modo, se desmitifica actitudes de "siempre fue así", desarrollando la adaptación a nuevas situaciones y la creatividad.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos.

Material. Sobre con instrucciones para el moderador.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- Se crean grupos de igual número de miembros, a cada grupo en secreto se le asigna un objeto lo suficientemente distinto entre ellos.
- Cada grupo decidirá un portavoz que deberá vender al resto de grupos el producto asignado; este deberá ceñirse a 5 rasgos del objeto que acuerde con sus compañeros.
- Una vez establecidos los rasgos de los productos, los líderes de los equipos deberán abandonar la sala.
- El profesor llamará al primero de los líderes para que inicie su intento de vender a sus compañeros el producto. El líder indicará al profesor las características del producto, que usará para vender el producto. En caso de que utilice uno diferente, penalizará en la puntuación final.

- Finalizado éste, los equipos (excepto al que pertenezca) puntuarán del 1 al 10 la actuación del líder.
- El profesor pedirá al líder que, usando las mismas características que había indicado, intente vender otro de los elementos propuestos. Por ejemplo, si definimos que 5 características de la naranja son: color naranja, comestible, apetitosa, refrescante, exquisita, con estos cinco apelativos deberá intentar vender, por ejemplo, una estalagmita. De este modo debería trabajar la creatividad y la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, donde axiomas anteriores no son válidos para cualquier situación.
- Los equipos votarán de nuevo la actuación del líder de 0 a 10.
- Esto se repetirá con todos los líderes de los equipos.
 Al final se proclama campeón el equipo que más puntos haya sumado de las dos puntuaciones.

Finalidad. El estudiante debe ser capaz, a la finalización del mismo, de entender que unas respuestas dadas a una situación no son válidas en cualquier realidad y deberá reconocer las características de la resistencia al cambio.

ANEXO I

RAZONAMOS Y COMPRENDEMOS

Objetivos. El estudiante es gerente de una pequeña sucursal de una gran empresa nacional. Esta empresa es uno de los emblemas nacionales. Piense por ejemplo en la imagen que supone Mercedes para Alemania, o Rolls Royce para el Reino Unido. Debido a una absorción por una empresa extranjera se produce un cambio en la política de la empresa, se impone una nueva forma de trabajar, de gestionar a los trabajadores, incluso del trato a dispensar a los clientes.

Duración. 1.5 horas.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos.

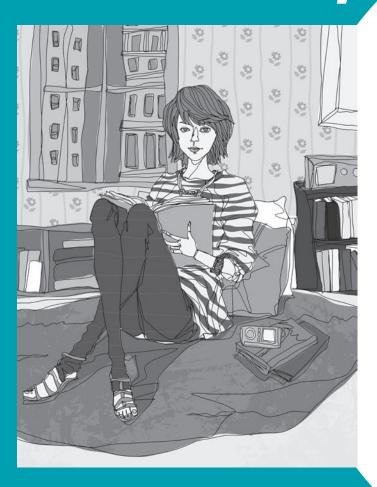
Material. Sobre con instrucciones para el moderador.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- I. Una vez leído el enunciado a los estudiantes se les pedirá a los mismos las siguientes cuestiones:
 - Elementos básicos que debería realizar por la empresa para conseguir un cambio efectivo en cada una de las etapas:
 - Fase de negación.
 - Fase de defensa.
 - Fase de aceptación.
 - Fase de adaptación o asimilación.
 - Identificar cuáles podrían ser fuentes de resistencias al cambio, indique al menos una por cada tipo de resistencia:

- Resistencias ligadas a la personalidad.
- Resistencias ligadas a convicciones sociales.
- Resistencias ligadas al modo en el que se realiza el cambio.
- II. Cuando los participantes hayan hecho esta enumeración, pasaran a poner en común las conclusiones individuales, creando una lista para cada ítem más grande que la anterior. De este modo aprovecharemos para que comprueben que la creación en equipo es más productiva que la individual.
- III. Finalmente pondrán todos los grupos en común las cuestiones referidas, construyendo un modelo de cambio organizacional.

DANIELA,



DUEÑA DE SU PROPIO DESTINO

DANIELA SE ENFRENTA A UNA NUEVA SITUACIÓN

Es estudiante de la titulación de Derecho. Durante su estancia en la universidad ha asistido a varias reuniones donde el servicio de empleo le ha hablado sobre la creación de empresas. Durante el transcurso de estas sesiones se imaginó por primera vez a sí misma creando la suya, y además, obtuvo información acerca de los servicios de orientación para emprendedores que ofrece la universidad, tales como: asesoramiento personalizado, formación específica, concursos de ideas innovadoras, formas jurídicas, planes de empresas, herramientas para emprendedores, etc. Ahora, en último curso, ya ha realizado varios cursos relacionados y sabe algo más de este tema, está decidida por lo menos a intentarlo.

Estos fueron algunos de los pensamientos de Daniela en estos tiempos:

Siempre he querido ser mi propia jefa, y me gustaría aceptar este reto, mi familia es muy emprendedora, mis padres crearon su propio negocio, mi hermano mayor tiene una empresa relacionada con la ingeniería y me gustaría saber si soy capaz de valerme por mí misma. Tengo una idea en mente, y creo que planteándola bien podría ser rentable, puede ser una gran aventura.

Daniela estaba pensando seriamente ponerse manos a la obra y

crear un proyecto, SU EMPRESA. Según cuentan en el servicio de empleo de su universidad, ya muchos estudiantes han elaborado un plan de empresa, empezaron como Daniela, plasmando sus ideas en un par de folios y después de un tiempo, han evaluando los proyectos para ver si pueden ser rentables a corto, medio y largo plazo. Algunos de estos titulados incluso se han animado y han creado su propia empresa.

Tengo varias ideas en la cabeza, pero no sé por cuál decantarme, ¿podré tener dos negocios? Me encantaría conocer bien mi profesión y como me apasiona la informática, me gustaría crear una empresa de servicios legales por Internet, donde mis clientes pudieran entrar en un entorno privado y tener información de los aspectos que más preocupan y son comunes a muchas personas. En ocasiones es difícil encontrar buena información, como por ejemplo: herencia, creación de empresas, etc. Por otro lado, en esta web podría haber un apartado de preguntas frecuentes por temas de interés: hipotecas, divorcios, matrimonios, herencias, patentes, compra de una vivienda, alquiler, etc. Crearé un apartado de plantillas comunes de contratos, prematrimonial, separación de bienes, herencias, compraventa de un inmueble, contrato de alquiler de piso o garaje. Mi idea de negocio sería llegar a un gran número de personas que ahora deben dejar su trabajo para consultar a veces temas sencillos y otros más complejos que se podría resolver a través de la web. Pero, ¿seré capaz de empezar ya con esta idea?, ¿mis seis meses de prácticas serán una experiencia suficiente?, ¿cómo conseguiré mis primeros clientes?, ¿soy demasiado joven?, ¿podré valerme por mí misma?, ¿cómo podré costearme los gastos iniciales?

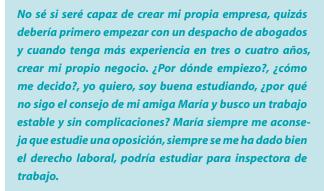
Daniela estaba ilusionada, pero a la vez tenía un mar de dudas en la cabeza, no sabía cómo obtener el dinero para emprender este negocio, y por otro lado se cuestionaba por qué un cliente llegaría a su web, creía que le faltaba experiencia, tan sólo había estado colaborando en prácticas con un abogado, del cual aprendió muchísimo, ya que siempre había tomado muy en serio todo lo relacionado con el trabajo.

Llamó al servicio de la universidad que formaba a los emprendedores, con el fin de conocer algo más del programa, con amabilidad le resolvieron brevemente sus dudas, la remitieron a la web donde pudo ver con detalle todos los servicios que le podrían ofrecer, desde asesoramiento sobre la idea, un concurso llamado Innova-Emprende donde el jurado podría decirle su opinión sobre la viabilidad de la idea, las distintas ayudas y becas que podría obtener, casos de Emprendedores reales de su universidad con los que podría ponerse en contacto, o la existencia de organizaciones que invierten en negocios rentables. Este tema podría resolver su problema económico y sus dudas sobre su capacidad financiera, además con cursos específicos de formación a emprendedores para desarrollar habilidades de gestión y dirección. Tenían un servicio de consultores que pertenecen a empresas de reconocido prestigio y pueden responder dudas puntuales sobre la creación de empresas. Daniela está impresionada y quiere concertar una cita con el servicio de empleo para ver cómo debe empezar, y si puede conocer algún emprendedor que le haya ido bien, para que le aconseje.

Bueno, si el servicio de empleo me ayuda me irá mucho mejor.

Daniela acudió al servicio de empleo, le informaron de todos los aspectos de su interés y algo más. En el servicio de empleo le pidieron que elaborase su propio plan de empresa, ellos lo evaluarían y le darían algunos consejos, entre ellos, que lo más importante para ser emprendedor es ESTAR APASIONADO con tu idea e implicarte al cien por cien en la misma. Todo lo demás

sería trabajo para salir adelante.



Daniela empieza a dudar. Hasta ahora ha tomado pocas decisiones en su vida y todo ha sido fácil. Su padre también es abogado, su madre economista y comparten un despacho de asesoramiento fiscal y laboral. Desde que eligió esta titulación le han dejado claro que les encantaría que formara parte de su empresa, pero ella no lo tiene claro, y se pregunta si será capaz de solucionar por sí misma su carrera profesional. Está acabando el curso y en breve será titulada en derecho.

Ahora Daniela, emocionada y preocupada pide ayuda a su hermano mayor Salva, buscando un poco de orientación.



ANTE LA DUDA, PREGUNTA A LAS PERSONAS QUE TIENES ALREDEDOR

Salva no guiere decirle a su hermana lo que debe hacer porque él siempre ha creído que uno debe tomar sus propias decisiones, por lo que decide enseñarle algunas técnicas para la solución de problemas. Él ha asistido a un curso de competencias profesionales v sabe lo importante que es en el mundo empresarial resolver problemas y utilizar la creatividad para ello. Le dice que haga tres listas, una de ellas donde se identifiquen los problemas, otra donde vea si es necesario dividir cada ítem en más. v por último establecer la prioridad según la urgencia, importancia. o si la tendencia es que crezca o decrezca el problema. Por ejemplo, un problema sería cómo elegir el tipo de empresa y las tareas: qué tipo de negocio, qué tipo de compañeros son necesarios (también licenciados en derecho o de otras titulaciones), cómo conseguir financiación, es mejor que previamente tenga más experiencia laboral en derecho, etc. Otras cuestiones son decidir entre un despacho profesional u otros como por ejemplo una empresa que dé servicios a otras empresas en el momento de despedir a empleados. El servicio sería reubicar a estos empleados en otras empresas con el objetivo de que si una empresa realiza un despido, ofrezca un servicio de recolocación, etc. Para finalizar, deberá poner el grado de prioridad según la urgencia y lo importante de tomar estas decisiones, con este ejercicio habría realizado un análisis de la situación

y evaluado su complejidad (urgencia e importancia).

Salva sigue con el ejercicio y le pide las causas que le han llevado hasta aquí, por qué muestra tanta indecisión, y le sugiere que diga las consecuencias de cada una de las soluciones que tiene a su disposición, y que todo ello lo haga de una forma creativa y que no use las expresiones 'supongo', 'sólo tengo una opción', etc.

Ahora Daniela deberá valorar si es conveniente crear su propia empresa a la finalización de sus estudios, buscar trabajo, qué tipo de empresa y hacer una lista de todo lo que debe hacer, buscar asesoramiento, formarse, etc.

Ahora estoy más contenta con las herramientas de Salva, tengo por dónde empezar, haré las listas y estableceré un orden, de forma que donde antes había un gran problema, ahora tengo veinte 'problemillas'.

Para finalizar, Salva le dice a su hermana que tiene unos apuntes muy interesantes donde se explica cómo hacer un DAFO, y podría aplicarlo a esta situación. El DAFO consiste en:

OBJETIVO: Se trata de escribir argumentos para que con respecto a nuestro objetivo principal, 'Crear mi propia empresa', veamos los puntos fuertes y débiles de mi idea, analizando desde la vista del entorno y de la persona que lo pone en marcha.

Se trata de la herramienta estratégica por excelencia, ya que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra una determinada cuestión, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. Se puede aplicar tanto a la empresa como a cuestiones personales.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la situación, a la realización del análisis de los recursos y capacidades. Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la situación, debiendo éstas superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la persona.

- Debilidades. También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia, constituyen una amenaza para la situación y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Amenazas. Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- Fortalezas. También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Oportunidades. Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma.

Me gusta esto del DAFO y voy a utilizarlo, analizando la cuestión quedaría algo así: D

No sé por donde empezar. Tengo poca financiación, tan sólo unos pocos ahorros. Poca experiencia laboral. Falta de seguridad en mí misma.

Falta de formación en gestión empresarial y liderazgo

A

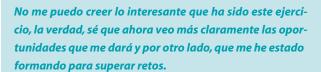
La novedad versus la tradición existente.
Y si otros abogados con más experiencia
me copian el modelo.
Y si es demasiado caro el servicio en comparación con
el modelo antiguo donde te reúnes con tu abogado.
Y si no gusta porque los clientes prefieren
hablar cara a cara.

Ē

Soy una persona decidida.
Soy una persona responsable.
Soy una persona con don de gentes.
Me gustan los retos.
Me considero una persona emprendedora y luchadora.
He realizado prácticas durante un año
en un despacho de abogados.
Quiero ser mi propia jefa.



Internet es un sector donde no hay mucha competencia. Las personas más jóvenes podrían optar a este servicio, ya que prefieren hacer sus consultas vía web. Ir ofreciendo más servicios bajo demanda.



TRAS La Solución

Me encantaría encontrar titulados que hayan vivido esta experiencia y además quiero que me digan que si volvieran a repetirlo, qué cambiarían. He preguntado en foros de Internet y los emprendedores que me he encontrado me recomiendan la experiencia.

Daniela estaba decidida a crear su propia empresa, pero ahora está madurando la idea de formarse en aspectos relacionados con la gestión empresarial, quiere empezar a trabajar en un despacho de abogados y adquirir experiencia en la resolución de los mismos. Durante esta etapa tiene pensado comprobar cuáles son los aspectos más demandados por los clientes, los problemas para resolverlos, tipología de clientes, etc. Ha pensando en ir buscando socios, personas con espíritu aventurero y con experiencia previa y que también estén ilusionados por crear una empresa. Pertenecerán a

distintas titulaciones, con valores similares a los de Daniela pero con profesiones distintas.

Ahora voy a empezar. He creado mi propio vídeo currículum asesorada por el servicio de empleo, he enviado mi currículum a tres empresas, y dos de ellas quieren saber más datos sobre mí. Estoy asombrada, ¡¡esto marcha!!

Daniela ha decidido empezar a trabajar, le ha surgido una oportunidad en una consultora de empresas donde trabajan varios abogados en temas diferentes: familia, empresas, laboral, impuestos... y ha decidido adquirir más experiencia a la vez que formarse en ámbitos como: comunicación, liderazgo, negociación, trabajo en equipo, creatividad, cursos de idiomas, etc.

Viendo todas las oportunidades que tengo, quiero aprovecharlas, he decidido que crearé mi plan de empresa, e iré presentándolo a distintos concursos empresariales. Quiero ir hablando con personas que hayan creado su propia empresa, para que me den su visión sobre este tema.

Daniela está emocionada, han sido momentos de incertidumbre, pero cree que ha encontrado la solución, la consultora quiere entrevistarla, sabe que lo conseguirá. Ahora ha planificado el verano con la mirada puesta en conseguir este trabajo.

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Daniela es estudiante de último curso y está pensando en crear su propia empresa. Tiene muchas dudas, no sabe si lanzarse a la aventura o no, debe decidir qué tipo de empresa crear, si previamente sería más adecuado tener experiencia, debería empezar con compañeros de otras titulaciones para tener un equipo multidisciplinar, con conocimientos técnicos sobre más campos...; Cómo solucionará estos problemas?.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización de este caso es de interés en acciones formativas donde se quiera desarrollar y aumentar la capacidad para la resolución de problemas de una forma creativa y la toma de decisiones; ayudará en el desarrollo de competencias transversales tales como habilidades sociales, interdisciplinariedad, trabajo en equipo y cooperación, toma de decisiones, respeto y valores profesionales, etc.

Tras el caso, los estudiantes deben aumentar sus conocimientos sobre:

- 1. Capacidad para resolver problemas.
- 2. Aceptar la existencia de imprevistos.
- 3. Aceptar el riesgo.
- 4. Toma de decisiones.
- 5. Formas creativa de resolver situaciones.
- 6. Realizar un análisis DAFO.
- 7. Plantear los problemas como oportunidades.

ORIGEN DE LOS DATOS

El caso se basa es un caso ficticio preparado para este fin.

TIEMPO

Duración: 25 horas

LUGAR

Aula amplia y bien iluminada.

MATERIAL

Copia del supuesto: Daniela, dueña de su destino.

Preguntas de reflexión para el estudiante.

Ejercicios de reflexión para el estudiante.

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la explicación por el docente de breves reseñas teóricas, así como de la actividad a desarrollar a lo largo de las diferentes etapas.

1ª ETAPA,

en la que se realiza una lectura y reflexión del caso propuesto y donde se pretende que el estudiante se familiarice con los aspectos clave de la competencia.

2ª ETAPA

en la que se realizarán actividades para desarrollar habilidades de generación de nuevas ideas, toma de decisiones y solución de problemas. Ello se realizará a través de actividades prácticas.

3ª ETAPA

se llevará a cabo una discusión, reflexiones y puesta en común del caso en grupos analizando el caso de Daniela.

4ª ETAPA

selección y desarrollo de un supuesto de generación de ideas y solución de problemas, por el estudiante, que se realizará de forma escrita.

5° ETAPA,

mediante tutoría individualizada, se llevará a cabo una revisión del trabajo realizado por el alumno en la 4ª etapa y resolución de dudas.

6ª ETAPA,

el estudiante deberá realizar una presentación pública de unos cinco minutos, donde pueda explicar brevemente en qué consiste la competencia, por qué cree que es importante desarrollarla y si cree que esta actividad le puede ayudar en su futuro laboral, de los aprendizajes interiorizados sobre el caso estudiado.

Por tanto, las clases son eminentemente prácticas y el conocimiento es una construcción activa por parte de todo el alumnado. Las conclusiones y discusiones creadas conjuntamente en este proceso cooperativo y grupal permiten motivar el progreso del alumnado.

Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta, los estudiantes deberán haber leído el caso y haber reflexionado por escrito sobre las cuestiones que se le plantean. El profesor deberá guiar en todo momento el proceso.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo, no obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias, a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto, "Daniela, dueña de su propio destino", a las diferentes actividades a desarrollar de los anexos I-III).

Objetivos. Que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa.

Metodología. El profesor explicará el desarrollo de las diferentes sesiones. Para ello, suministrará un guión de las sesiones y cuestionario de reflexión para el alumno.

Duración. 30 minutos.

Responsable. El profesor.

Material.Guión de desarrollo de sesiones, bibliografía sobre el caso, cuestionario sobre aspectos de negociación, cuestionario de reflexión inicial.

Finalidad. Presentación del grupo, ruptura del hielo y puesta en común de la actividad.



El profesor dará reseñas teóricas sobre las competencias a desarrollar a través del estudio del caso.

En la que se realiza una lectura y reflexión de forma individual del caso propuesto y donde se pretende que el estudiante se familiarice con los aspectos clave de la competencia. Seguidamente el estudiante deberá contestar las cuestiones que se le plantean.

Objetivos. Explicación de la actividad y de sus hitos, y resolución de dudas planteadas por los estudiantes.

Metodología. El profesor suministrará un cuestionario y las reflexiones planteadas a los estudiantes, que tendrán que leerlo individualmente y formular por escrito la respuesta a las cuestiones que se les indiquen.

Duración. 3.5 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Copia del cuestionario para cada estudiante y de las cuestiones planteadas (copia del supuesto de Daniela).

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué cosas son las que más te gusta hacer?
- 2. ¿En qué situaciones te sientes más a gusto?
- 3. ¿Qué habilidades o dones consideras que tienes?
- 4. ¿Por qué cosas te han felicitado tus profesores, familiares, amigos?
- 5. ¿En qué asignaturas destacas?
- 6. ¿Ante qué situaciones, entorno, información, te resulta más fácil aprender?
- 7. ¿Te gusta experimentar, reflexionar, investigar, hacer, etc. sobre qué tema?

- 8. ¿Qué objetivo profesional te gustaría conseguir en cinco años? ¿Y en veinte años?
- 9. ¿Qué tipo de estudios, competencias, habilidades y conocimientos necesitas para conseguir estos objetivos?
- 10. ¿Qué tipo de actividades has pensado realizar para su adquisición?
- 11. ¿Cómo afrontas las situaciones cuando no alcanzas tus objetivos? ¿Cómo las analizas? ¿Qué cambias para que no vuelva a ocurrir?
- 12. ¿Cómo identificas y evalúas las oportunidades que se te presentan?
- 13. ¿Cómo relacionas lo que te ocurre, lo hayas planificado o no, con tus metas y objetivos?

Finalidad. Que el estudiante tome conciencia de aspectos necesarios para la toma de decisiones y resolución de problemas de forma creativa y cuáles son los que debe perfeccionar.

Se desarrollará un modelado de habilidades de toma de decisiones y solución de problemas. Esto se realizará mediante visionado de material audiovisual:

http://www.youtube.com/watch?v=dof8ah7iXD0

http://www.youtube.com/watch?v=Zv7573sEOkU

http://www.youtube.com/watch?v=QdlBJ-q-4JE

Para posteriormente pasar a la lectura del caso propuesto y respuesta a las diferentes cuestiones planteadas.

Objetivos. Explicación de la actividad y de sus hitos, y resolución de dudas planteadas por los estudiantes.

Metodología. Lectura individual, reflexión y formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se le indiquen. Visionado de material audiovisual.

Duración. 4 horas.

Responsable. El profesor y los estudiantes.

Material. Copia del caso.

Finalidad. Que el estudiante tome conciencia de aspectos necesarios para la toma de decisiones y resolución de problemas de forma creativa y cuáles son los que debe perfeccionar.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades habéis encontrado?
- 2. ¿Qué es lo que os ha resultado más fácil de hacer?
- 3. ¿Qué vías existen para obtener asesoramiento para la creación de empresas?
- 4. Realizar una lista de pasos que se deben realizar para la creación de una empresa.
- 5. ¿Cómo descubrir y aprovechar oportunidades, qué negocios son los más rentables en cada momento?
- 6. ¿Qué comportamientos de los que desarrolla Daniela os parecen adecuados? ¿Qué comportamientos o actividades le sugeriríais?

Se llevarán a cabo algunas de las actividades propuestas en los anexos I, II, y III, una discusión, reflexiones y puesta en común del caso en grupos.

Objetivos. Explicación de la actividad y de sus hitos, y resolución de dudas planteadas por los estudiantes

Metodología. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar los argumentos generados en público.

Duración. 6 horas.

Responsable. El profesor y los estudiantes.

Material. Copia del cuestionario a cada estudiante de aspectos a reflexionar.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué conceptos planteados, o términos no os son familiares?
- 2. ¿Del caso planteado, qué parte os hubiera resultado más fácil de realizar?
- 3. ¿Qué métodos de toma de decisiones ha empleado Daniela?
- 4. ¿Consideras que crear tu propia empresa podría ser interesante?
- 5. ¿Cuál crees que es la principal motivación de Daniela para crear su propia empresa?
- 6. ¿Crees que tener familia emprendedora puede ayudarte a crear tu propia empresa?
- 7. ¿Piensas que las personas que crean su propia empresa son diferentes a las que no lo hacen?

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas del caso de Daniela y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

El estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de toma de decisiones y resolución de problemas de forma creativa.

Objetivos. El estudiante deberá reflexionar sobre la incidencia de las competencias estudiadas, así como realizar un caso breve de toma de decisiones sobre un tema que puede plantear el propio estudiante, siguiendo las pautas del caso planteado:

- a) Determinando la forma de documentarse o buscar información.
- b) Indicando otros puntos de vista como forma de respeto a la toma de decisiones.
- c) Estrategias creativas de solución de problemas.
- d) Puntualizando destrezas de comunicación a emplear: escucha activa, comunicación no verbal, uso de preguntas, empleo

de resúmenes, etc.

- e) Especificando posibles estrategias de para generar soluciones, toma de decisiones.
- f) Realizar un análisis DAFO de la situación ficticia.

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a las cuestiones que se le indiquen y reflexión posterior.

Duración. 4 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con cuestiones para la reflexión.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Por qué crees que hay personas que prefieren crear su propia empresa antes que trabajar por cuenta ajena?
- 2. ¿Cómo solucionarías de forma creativa el planteamiento de Daniela?
- 3. ¿Cómo analizarías la situación de Daniela y harías la evaluación de la complejidad de su planteamiento?
- 4. ¿Cuál es tu método para identificar y evaluar las consecuencias en la solución de este caso?

- 5. Haz una lista con las causas de este 'problema' y busca soluciones para cada una de ellas.
- 6. ¿Qué son soluciones efectivas?, ¿cómo se aplicarían para este caso?
- 7. Ponte en lugar de Daniela y argumenta dos tipos de soluciones diferentes para el caso, explica las ventajas e inconvenientes de las mismas.
- 8. ¿Cómo vas a evaluar el aprendizaje que has adquirido en el desarrollo de esta competencia?
- 9. ¿Qué estrategias vas a seguir para identificar y aprovechar oportunidades relacionadas con tu objetivo profesional?

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y cómo le afectan directamente, y sea capaz de preparar una presentación en público.

5° ETAPA

En la **5ª etapa**, mediante **tutoría individualizada**, se llevará a cabo una revisión del trabajo escrito de la etapa anterior y la resolución de dudas.

Objetivos. Revisión del trabajo escrito y resolución de dudas encontradas por el estudiante.

Metodología. Tutoría individualizada entre el estudiante y el docente.

Duración. 4 horas, ajustar el tiempo por estudiante a las posibilidades del docente, también se puede valorar el realizar una tutoría grupal.

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Despacho para las entrevistas.

Finalidad. Se pretende que el estudiante pueda plantear dudas e inquietudes personales sobre el caso estudiado.



Presentación en público y conclusiones.

Objetivos. Presentación de los aprendizajes interiorizados sobre la competencia estudiada.

Metodología. Presentación en público de cada estudiante de cinco minutos sobre los aprendizajes interiorizados y discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración. 3 horas, cada estudiante tendrá unos diez minutos para exponer lo aprendido en función del número de alumnos.

Responsable. Los estudiantes y el profesor.

Material. Aula y medios audiovisuales.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. Una vez terminado este taller ¿Crees que es de utilidad? ¿Por qué?
- 2. ¿Cómo esperabas esta actividad?
- 3. ¿Has echado algo en falta?
- 4. ¿Qué conocimientos has adquirido? ¿Cómo, por modelado, por observación, por "feedback", por realización?
- 5. Indica algún compañero del grupo que consideres que tiene mayores habilidades o competencias en el grupo y señala cuáles.
- 6. Si tuvieras que valorar de 1 a 10 la utilidad del taller para mejorar el dominio de competencias profesionales, donde 1 hace referencia a nula y 10 a máxima, ¿qué nota pondrías?, ¿cómo lo mejorarías?

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	ANALOGÍA FORZADA	 Estimular la creatividad. Encontrar personas más creativas. No ser críticos en la búsqueda de situaciones. 	1 HORA	Ejercicio 'Analogía forzada'.
	RESOLUCION DE ACERTIJOS LÓGICOS	 Analizar de forma lógica la resolución de problemas. Búsqueda de soluciones diferentes. Creatividad para buscar soluciones. 	1 HORA	Ejercicio de "acertijos." Por escrito.
	CONOCIMIENTO PERSONAL	 Autoconocimiento. Conocer mis áreas de mejora y debilidades. Explorar oportunidades personales y amenazas. 	2 HORAS	Ejercicio 'Mi DAFO.

ANEXO I

LA ANALOGÍA FORZADA

Objetivos. Se pretende que el estudiante consiga estimular la generación de ideas, la creatividad, y salir de las soluciones aceptadas por la mayoría. Para ello el estudiante deberá:

- Toda crítica o autocrítica está fuera de lugar.
- Toda idea es bienvenida.
- Cuantas más ideas seas capaz de expresar, mejor.
- Cualquier analogía, por rara y extravagante que parezca, es posible.

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a las cuestiones que se le indiquen y reflexión posterior.

Duración. 1 hora.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos.

Material. Material para escribir y pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- I. El profesor solicita a los participantes que formen subgrupos de 6 personas. El profesor pedirá que se cree una analogía con dos palabras o conceptos al azar. Uno de los conceptos se elegirá de una situación relacionada con el empleo: primer empleo, entrevista de trabajo, currículum vitae, carta de presentación, "networking", redes sociales, carta de agradecimiento, etc.; y la segunda, algún objeto de nuestro entorno: coche, perro, lápiz, viaje, etc.
- II. Durante 10 minutos el grupo trabaja de forma conjunta, elige el concepto y la palabra, y partir de aquí

se buscan analogías, es decir, aspectos que tienen en común, por ejemplo 'primer empleo' y 'coche'.

- III. Transcurrido este tiempo el profesor pedirá a los grupos a través de un portavoz, que expongan al resto del grupo el resultado de su analogía. Aquí se comprobará la dificultad o facilidad de algunas personas para estimular la creatividad.
- IV. Si el tiempo lo permite se repetirá el ejercicio una segunda vez, con los mismos integrantes del grupo, buscando la unión entre concepto y palabra.
- V. Finalmente el profesor expondrá los resultados, conclusiones y resumen de lo aprendido de cada grupo.

EJEMPLO	SITUACIÓN: BÚSQUEDA PRIMER EMPLEO	PALABRA AL AZAR: COCHE
	Elegir bien	Hacer una buena elección calidad-precio
	Cómo encontrarlo	Busco en más de un concesionario; contrasto en Internet
	Dónde buscar el que te interesa	Busco nuevo o segunda mano
	Cómo hacer para que me seleccionen	Escribir las características necesarias de mi coche y tenerlas claras

ANEXO II

• SOLUCIÓN DE ACERTIJOS

Objetivos. Esta actividad basada en la imaginación permitirá enfrentarse con éxito a situaciones experimentadas como conflictivas y estresantes. Para ello el docente deberá:

- Examinar los métodos usados para ejercitar la creatividad.
- Métodos diferentes llevan a soluciones distintas: posibilidad de múltiples soluciones ante un mismo problema.
- Posibilidad de crear este tipo de ejercicios por uno mismo.

• Toda crítica o autocrítica está fuera de lugar.

Duración. 1 hora.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos.

Material. Hoja de papel en blanco, lápiz o bolígrafo, pizarra y aula con acceso a internet.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



El profesor solicita a los participantes que formen subgrupos de parejas para solucionar ciertos acertijos lógicos. Controlará el tiempo en que lo resuelve el primero de los equipos y así sucesivamente hasta el último, dando como máximo 5 minutos por acertijo (puede que algunos equipos no lleguen a tiempo).

Acertijo 1. Tenemos 3 cajas, una de caramelos de menta, otra de fresa y la tercera variados. Las 3 cajas llevan una etiqueta con el tipo de caramelos, pero todas están equivocadas. ¿Cuál es el número mínimo de caramelos que debo sacar para saber dónde está cada tipo de caramelos?

Acertijo 2. Tengo dos relojes de arena, uno de siete minutos y otro de cuatro, ¿cómo puedo contabilizar exactamente 9 minutos usando uno o los dos relojes?

Acertijo 3. Existen dos puertas para salir de una cárcel, pero sólo una de ellas me lleva al exterior. Hay dos carceleros en cada una de ellas pero uno siempre dice la verdad y otro siempre miente. Puedo hacerle una pregunta a cada uno de ellos, para tratar salir de la cárcel, ¿cómo averiguaré cuál es la puerta correcta?

Acertijo 4. En un programa de televisión, el concursante gana el premio si hace una puja referida al mismo y es la menor de las pujas. ¿Qué cantidad en euros debemos pujar si queremos conseguir el premio? (se propone debatir la cuestión en clase).



Ahora se comprobará con los grupos más rápidos y los menos rápidos cómo han llegado a cada uno de los resultados. También se hará hincapié en saber por qué hay grupos que no han llegado a la solución.

Después de este ejercicio les pediremos a los estudiantes que traten de crear sus propios ejercicios lógicos. Les daremos 15 minutos para comprobar si alguno de los pares crea los suyos.

Finalmente el profesor expondrá los resultados, conclusiones y resumen de lo aprendido de cada grupo.

ANEXO III

• AUTOCONOCIMIENTO: A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DAFO OBJETIVO

Objetivo. Esta actividad basada en la imaginación, permitirá enfrentarse con éxito a uno mismo, basándonos en el autoconocimiento. Para ello el docente deberá:

- Explicar en qué consiste un análisis DAFO.
- Tratar de que cada estudiante averigüe sus áreas de mejora y debilidades.
- Tratar de que cada estudiante averigüe sus oportunidades personales o profesionales y amenazas.

Duración. 1 hora.

Lugar. Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.

Material. Hoja de papel en blanco, lápiz o bolígrafo y pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.



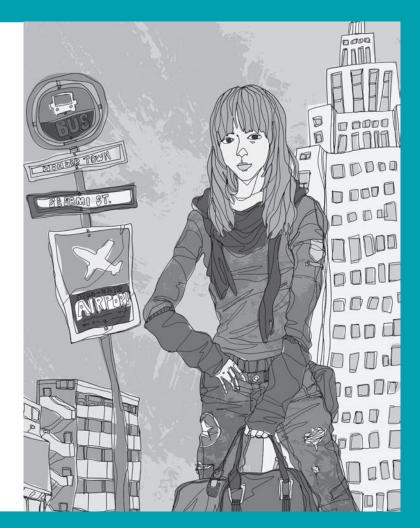
Una vez realizados los análisis DAFO se expondrán en público para que entre toda la clase se pueda valorar si todavía se podría haber mejorado.



Finalmente el profesor expondrá los resultados, conclusiones y resumen de lo aprendido de cada grupo.

NATALIA,

TODOS PARA UNO, Y UNO PARA TODOS



NATALIA SE ENFRENTA A SU PRIMER PROCESO DE SELECCIÓN

Natalia tiene veinticinco años. No hace mucho que se tituló como ingeniera agrónoma y ahora el siguiente paso en su vida es el de encontrar trabajo. Hoy puede ser su gran día. A las 9.00 horas debe estar en el hotel Huerto del Cura, donde se ha habilitado un salón y varias habitaciones para llevar a cabo una serie de entrevistas de trabajo. Una importante cooperativa agrícola quiere formar un grupo de trabajo para mejorar sus resultados. Todos ellos serán ingenieros agrónomos, cada uno especializado en un campo. Muchos han sido los que se han presentado, pero sólo han llamado a treinta para esta última entrevista de trabajo. Natalia es una de ellas. Se siente muy afortunada por estar aquí pero, a la vez, muy nerviosa. Aún no la han seleccionado. ¿Qué esperan de ella? ¿Debe mostrarse como realmente es o debe fingir y aparentar ser lo que quieran los entrevistadores? Y eso, ¿cómo se hace?

EMPIEZA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Son las 8.45 horas y Natalia ya ha llegado al hotel. Entra en el salón y se encuentra con más candidatos esperando las entrevistas. Para que se relajen un poco, los organizadores han preparado un desayuno informal con café, té, leche y zumos junto con una serie de pastas para acompañar: medias lunas, ensaimadas, bollos, etc. Todo tiene muy buena pinta, pero Natalia está muy nerviosa y no prueba bocado. Ya desayunó algo ligero en casa y comerá algo cuando todo haya acabado.

A las 9.00 horas en punto empieza todo. Primero se les proporciona a los candidatos un test para determinar sus conocimientos sobre el tema en que son especialistas. Después se realiza una dinámica de grupo en equipos de seis. Se les plantea un par de casos y, entre ellos, deben encontrar la solución mientras cuatro miembros encargados de realizar la entrevista toman notas de lo que hacen y dicen. Por último, los candidatos son llamados uno por uno. Allí les esperan dos profesionales de recursos humanos que les harán una entrevista individual, consistente en una serie de preguntas relacionadas tanto con sus conocimientos como con sus habilidades personales y profesionales (después supo que es una selección basada en competencias). Aunque todo está muy bien organizado, se alarga toda la mañana. Natalia sale del hotel, respira hondo y deja escapar toda la tensión acumulada. Está exhausta, pero contenta. Tiene la impresión de que todo ha ido bien. Ahora sólo queda esperar los resultados. Mientras tanto, una comida ligera y una pequeña siesta le ayudarán a recuperarse un poco.

Natalia tenía razón. Todo fue como la seda. Dos semanas más tarde recibe una llamada telefónica. Ha sido seleccionada. Natalia estaba contentísima.

Trabajar y contribuir a la consecución de una serie de metas y objetivos para el equipo.



Suena el despertador. Son las seis y media de la mañana. Por norma general me cuesta mucho levantarme. Siempre pongo el despertador para que vuelva a sonar diez minutos más tarde y dar una última cabezadita. Sin embargo, hoy no. Hoy es el comienzo de una nueva vida. De mi vida profesional.

Natalia se da una ducha rápida y se viste. Desayuna su tostada y té verde matutino para coger energías y sale de casa, dispuesta a subirse en su coche y llegar con unos minutos de antelación al lugar de encuentro del grupo de trabajo.

No es la primera en llegar. Ya hay dos personas esperando en la antesala que conduce al lugar de su primera reunión. Como es un poco tímida no se acerca a ellos e intenta pasar inadvertida. Al poco llega otra chica y diez minutos más tarde otra más. Son las 8.00 horas, la hora convenida para la reunión. El director de la empresa aparece por la puerta todo trajeado y, después de presentarse a cada uno de ellos, les invita a pasar a la sala de reuniones. Una vez allí, toman asiento en unas cómodas butacas y empieza a explicar en qué consiste el proyecto. Como su tiempo es precioso, no se anda con rodeos y define claramente cuáles son los objetivos y metas a alcanzar.

Buenos días. Mi nombre es Germán Valdés y dirijo la cooperativa agrícola y ganadera Granjas de Levante. Esta cooperativa suministra sus productos a los principales supermercados de España y necesitamos maximizar todos los recursos disponibles con el fin de recortar gastos y aumentar los beneficios de nuestra empresa. Por tanto, hemos decidido reunir un grupo de ingenieros agrónomos para que realicen un estudio sobre los terrenos en la provincia de Alicante, donde se producen la mayor parte de nuestros productos, tanto agrícolas como de ganadería. Ustedes han sido seleccionados para formar parte de este grupo de trabajo y realizar el estudio.

Una vez hecho este estudio, el objetivo será planificar e implementar toda acción necesaria con el fin de conseguir una producción mayor con unos costes inferiores a los actuales. La empresa les proporcionará toda la información que necesiten en una serie de informes que les hemos preparado. Si necesitan cualquier tipo de aclaración no duden en llamar a mi secretaria. ¿Alguna pregunta?

Nadie dice nada. Tan sólo se miran unos a otros. El propósito del grupo está claramente definido y por la expresión en la cara de sus nuevos compañeros todos están dispuestos a aceptar este reto y trabajar con dedicación para conseguirlo. El problema ahora es: ¿Cómo lograr los objetivos?, ¿por dónde empezar este proyecto?

Reconocer de qué modo las habilidades y los conocimientos de los demás contribuyen a hacer que el equipo sea eficaz

Una vez el director de la cooperativa ha terminado su exposición y ha dejado claro qué es lo que se espera conseguir con este grupo, presenta a Sonia Martínez. Sonia pertenece al departamento de recursos humanos, es experta en dinámica de grupos y ha preparado

una serie de actividades para que los componentes del grupo se relacionen los unos con los otros y sepan el campo de conocimientos en que está especializado cada uno. Las primeras actividades consisten simplemente en diferentes charlas con la finalidad de conocerse mutuamente, y para ello, pide que se presenten al grupo, hablando de ellos mismos, sus gustos, etc. Después la dinámica irá encaminada a comprobar sus habilidades profesionales con el objetivo de descubrir la complementariedad entre los profesionales que se incorporan.

Para ello, reúne a todos los componentes del grupo y plantea una serie de situaciones y qué harían en cada una de ellas. Según el problema planteado, queda de manifiesto cuál es el campo de conocimiento de cada uno, cuáles son las especialidades profesionales de cada uno de ellos.

Natalia: En mi caso, soy especialista en riego y soy muy creativa, por lo que encontrar soluciones en época de sequía o de excesiva lluvia o saber cuál es la cantidad óptima para cada cultivo entra dentro de mi experiencia personal.

Enrique ha demostrado ser un gran conocedor de las enfermedades que afectan a diferentes cultivos, por lo que queda de manifiesto que además de ser especialista en plagas es una persona muy analítica y metódica, por lo que sería interesante contar con su opinión como experto.

Lucía es muy innovadora, siendo capaz de identificar distintos métodos para incrementar y mejorar la producción detectando métodos obsoletos o inadecuados utilizados en diferentes cultivos. Además, tiene experiencia en procesos innovadores del sector agrícola.

Alberto es el experto en el campo de la ganadería, sobre todo en el tema de alimentación de ganado y cómo repercute en la cantidad y calidad de los productos que este ganado proporciona.

Laura, por último, es una autoridad en el análisis de terrenos y en determinar qué cultivos son los más adecuados para las cualidades de cada uno de ellos.

Ha sido un día muy largo pero, al mismo tiempo, muy provechoso. El director de la cooperativa ha demostrado ser un gran profesional porque en tan sólo veinticuatro horas ha sido capaz de hacer saber al grupo qué se espera de ellos.

Ha unido un grupo de piezas humanas para montar un puzzle profesional impresionante. El comienzo de este proyecto se presenta muy interesante. Mañana tenemos nuestra primera reunión a solas para intentar trazar un plan de acción. Pero eso será mañana. Hoy estoy muy cansada. Me voy a dar una ducha y a dormir un poco. Si todos estos acontecimientos me lo permiten, claro...

Aceptar y aportar opiniones de forma constructiva y sensata

El grupo de trabajo empieza a las 9.00 horas de la mañana en la finca sobre la que se va a desarrollar su proyecto. Ya han leído un informe resumen de la situación de la cooperativa en la actualidad, con gráficos y datos de los últimos diez años y ahora quieren ver

con sus propios ojos con qué están tratando; sólo será una primera aproximación al problema. Más tarde ya examinarán con más detenimiento todos y cada uno de los aspectos a mejorar.

Les ha llevado una mañana entera, pero han podido inspeccionar de primera mano los terrenos y sus instalaciones, por lo que, a continuación, hacen su primera reunión de grupo de trabajo. El director de la cooperativa les ha proporcionado una planta entera de un edificio con todos los recursos técnicos para llevar a cabo sus reuniones, estudios, etc. No quiere que les falte de nada. Este proyecto es muy importante para la viabilidad de la cooperativa, no sólo para el presente, sino también para el futuro.

Tras esta primera inspección, ha llegado la hora de exponer sus impresiones iniciales. Laura es la primera en hablar.

Laura: Aunque sólo ha sido la primera visita, ya tengo una cierta idea de qué cultivos deberían dejar de plantarse y cuáles sí, según las condiciones del terreno que acabamos de visitar. Como regla general, deberíamos mantener aquellos que necesitan menos agua y reducir aquellos de regadío que sean los menos productivos.

Lucía: Yo, por mi parte, he comprobado que algunas tareas y recursos tecnológicos utilizados no son los más adecuados para una producción rápida y de calidad y, por lo tanto, son un impedimento para el aumento de beneficios. Entre ellos, se encuentran los de selección y envasado de los productos agrícolas. Con las nuevas tecnologías, estas tareas se podrían realizar de forma más eficiente y rápida.



Enrique: Sí, yo también me he dado cuenta de eso y estoy de acuerdo. Sin embargo, Laura, cuando hagas una selección de los cultivos a plantar o suprimir también deberíamos tener en cuenta cuáles son altamente sensibles a ciertos insectos abundantes en esta zona y muy difíciles de eliminar, ya que ello también reduciría tanto la producción como los beneficios.

Laura: Lo sé. Lo tendré en cuenta.

Alberto: Lucía, estoy de acuerdo con los avances que quieres introducir, pero ten en cuenta que no deben afectar al modo en que lleguen al consumidor. La calidad debe ser lo primero, y algunas de esas tecnologías pueden ser agresivas para los productos.

Natalia: A mí me gustaría apuntar que los nuevos cultivos que propones, Laura, supondrán un gran esfuerzo económico por parte de la cooperativa, ya que si bien son los ideales para este terreno, son de tan distinta naturaleza que cada uno llevará un tipo de riego diferente. Creo que este factor también se debería tener en cuenta.

Después de esta primera toma de contacto, el grupo entra en un debate para intentar poner de acuerdo estas ideas, con el objetivo de plantear a la dirección un primer plan de acción. Al principio todo va bien, pero, poco a poco, las intervenciones se vuelven cada vez más acaloradas. Incluso se deben hacer un par de descansos para calmar la tensión

Es normal, todos tenemos nuestros puntos de vista y queremos defenderlos. Hemos de intentar que nuestras ideas sirvan para un objetivo común y no de enfrentarnos los unos con los otros. Tras varias horas de reunión, y aunque hubo momentos en los que parecía una tarea imposible, hemos llegado a un principio de acuerdo entre todos. No ha sido fácil pero lo hemos logrado. A decir verdad, ha sido un día muy productivo, ya que todos hemos presentado nuestras propuestas y las hemos defendido o rechazado por el bien común de alcanzar los objetivos que nos han encomendado. De eso se trata cuando trabajas en grupo.

Comprender cuál es la importancia de los conflictos para potenciar el desarrollo del equipo al trabajar de manera conjunta en la superación de los mismos

Tras un mes de estudio pormenorizado de todos los cultivos, instalaciones, producción media y muchos otros matices de los terrenos, se decide llevar a cabo otra reunión. Aunque lo decidido en la primera reunión fue bastante acertado, han aparecido nuevos inconvenientes que deben debatirse.

Por un lado, se decide desestimar la cosecha de algunos cultivos previstos en un primer momento. El proveedor más importante de las semillas que compra la empresa ha quebrado, y no ha sido posible reemplazarlo por otro cuyas semillas tengan las mismas características, por lo que no hay ningún tipo de garantía de que las

semillas vayan a llegar, aunque de hacerlo sí habría una continuidad en el futuro. Por tanto, la mejor opción es desestimar esta cosecha y reemplazarla por otro tipo de cultivo.

Además, la crisis del sector ha afectado gravemente a la economía de la cooperativa y, si en un principio se tenía carta blanca para llevar a cabo cualquier mejora independientemente de su coste, ahora se ha comunicado al grupo de trabajo que la inversión no podrá sobrepasar el millón de euros en su totalidad. Por lo tanto, no todas las medidas inicialmente consensuadas podrán llevarse a cabo.

Todos entienden la situación y, por ello, han de sugerir ideas sobre qué mejoras recortar, bien porque el beneficio que puedan aportar sea inferior a otras o bien porque la instauración de esas medidas pueda suponer un gasto demasiado elevado para el presupuesto que les ha sido adjudicado.

Laura: Creo que todos entendemos que debemos realizar algunos recortes en nuestro proyecto original para ceñirnos al nuevo presupuesto. Considero que lo ideal sería que cada uno de nosotros tratase de encontrar alguna solución dentro de su propia competencia. He estudiado mis propuestas iniciales y pienso que deberíamos suprimir aquellos cultivos que son menos demandados por los compradores en los supermercados, y aumentar la producción de aquellos que se venden en mayor cantidad.

Enrique: Me parece muy acertada tu propuesta, Laura. Y para complementarla, propongo que eliminemos también aquellos cultivos más débiles y más expuestos a las enfermedades, ya que la pérdida de estas cosechas supondría costes extra sin ningún tipo de beneficio.

Natalia: Lucía y yo hemos tratado este tema y hemos decidido comprar maquinaria de última generación, porque a medio plazo la inversión será rentable, al tener una mayor producción y de mejor calidad.

Alberto: Yo, por mi parte, reduciría el número de especies de ganado con las que trabajamos junto con algunos de los piensos utilizados para su alimentación y desarrollo.

Tras escuchar todas estas propuestas parece que todos están de acuerdo en que no es lo ideal, no es el producto óptimo que se esperaba alcanzar. Sin embargo, cuando aparecen dificultades y conflictos se deben tomar decisiones y alcanzar acuerdos que permitan alcanzar tanto como sea posible el mejor de los resultados y los objetivos marcados. El equipo tiene este plan a corto y medio plazo, y puesto que el primero es algo más ambicioso, lo dejan para una segunda etapa.

DEMOSTRAR INICIATIVA Y CONTRIBUIR A LA CONSECUCIÓN DE RESULTADOS

Son las dos de la madrugada y Natalia no puede dormir. La última reunión ha servido para reducir costes y maximizar todos los recursos posibles dentro del nuevo presupuesto. Sin embargo, algo dentro de ella sabe que aún se puede hacer algo más. Debe relajarse y dejar que fluyan sus pensamientos. Su iniciativa debe guiarle hasta la solución. No sería la primera vez que le pasa. Ya lo hizo durante la carrera. ¿Por qué iba a ser ahora diferente?, ¿habría perdido su creatividad de golpe?.

No hago más que darle vueltas al desarrollo del proyecto. Sé que podemos conseguir unos resultados realmente excelentes a pesar de las limitaciones de presupuesto. Sé que hay algo que se me escapa y no sé qué es. Voy a revisar los costes del proyecto para ver si salta la liebre y se me ocurre algo. Nunca se sabe..

Las cuatro de la madrugada y acabo de terminar de revisar el presupuesto. Las cifras son mareantes y los ojos se me cierran. Me ha llevado mucho tiempo, pero ha valido la pena porque ¡Eureka! Tengo una idea. No está relacionada con el tema del riego, pero puede ayudar a la consecución de nuestro objetivo. En nuestro presupuesto hay una partida dedicada a gastos en pienso que es bastante elevada. Sin embargo, creo que podemos realizar una inversión mínima para producir un cultivo que sirva para alimentar a nuestro ganado de forma permanente, disminuyendo los costes del pienso y manteniendo la calidad del producto obtenido al final.

Cualquier ayuda para nuestro proyecto es buena. En este caso, he sido yo quien se ha empecinado en buscar una idea en concreto, pero podía haber sido la contribución de cualquier miembro del equipo, ya que todos estamos altamente comprometidos con el proyecto. No sólo estamos centrados en desarrollar nuestros propios cometidos individuales, sino que también intentamos emplear nuestra iniciativa personal para lograr alcanzar las metas propuestas. Todos somos conscientes de que están a nuestro alcance. El éxito dependerá de nuestro propio esfuerzo, individual y colectivo. Este grupo funciona y estoy orgullosa de formar parte de él.

Mostrar disposición a ayudar a los demás miembros del equipo con el fin de encontrar soluciones y conseguir resultados

Aunque parece una buena idea, Natalia no la puede desarrollar sola. Va a necesitar la ayuda del resto del equipo. Natalia ha decidido que debería comentarlo primero con Alberto y con Laura, ya que Alberto es el principal responsable en temas relacionados con el ganado y Laura es la experta en determinar qué cultivos son los más aptos para estos terrenos. Con la ayuda de sus conocimientos se podrá determinar si la idea es válida o no.

A pesar de que se ha acostado muy tarde, Natalia llega bastante temprano al trabajo. Quiere hablar de su idea con Alberto y Laura tan pronto como sea posible. Primero se dirige al despacho de Alberto. Es muy abierto y siempre tiene un comentario chistoso preparado para desactivar cualquier situación de estrés. Su forma de ser vino muy bien en las primeras etapas del proyecto, cuando todos los ánimos estaban algo alterados. Es muy fácil dialogar con él, así que Natalia acude a él en primer lugar.



Alberto nunca se pone de mal humor. Cuando sea mayor quiero ser como él. En serio. Lo encuentro sentado en su mesa, realizando una serie de pedidos a través de Internet. Le comento mi idea mientras él me mira fijamente. Tras escucharme unos minutos, Alberto piensa unos instantes en lo que le acabo de decir y opina que no ve ningún problema en el desarrollo de mi idea, ya que el cultivo que

yo propongo contiene la mayor parte de las propiedades del pienso que se le suministra al ganado. Me felicita por la idea que he tenido a la vez que me dice que debería descansar un poco más. Dice que tengo ojeras y que debería ponerme unas gafas de sol tipo Matrix para disimularlo. De hecho me ofrece venderme por un precio módico unas gafas viejas y cochambrosas que saca del bolsillo de su camisa y que lleva usando desde hace años. Luego se ríe y aparece una sonrisa en mis labios. Este hombre es un sol.

Ahora sólo me queda hablar con Laura, que es harina de otro costal. Es la persona más profesional y dedicada que jamás he conocido. No en vano, fue la primera de su promoción y se doctoró con todos los honores en su universidad. Trabaja con toda dedicación y no espera menos de sus compañeros, y eso le ha costado no pocos disgustos en proyectos anteriores. Sin embargo, en este proyecto Laura se siente feliz porque todos y cada uno de nosotros lo estamos dando todo. Llego a su despacho, pero no está allí. Ha dejado una nota sobre la mesa. "Back in five. Went to the loo" (Vuelvo en cinco minutos. Fui al aseo). Me río yo sola, como si estuviera tontita. Hasta para esto es eficiente esta chica. Qué máquina. En ese momento Laura aparece por la puerta y me saluda. Parece mayor de lo que realmente es. Le empiezo a hablar de mi idea y Laura me interrumpe cada dos minutos para puntualizar algunos de los aspectos que le comento. Es un poco irritante, pero teniendo en cuenta que estoy hablando con una de las mejores especialistas en su campo de conocimiento, sigo con mi idea. Una vez he acabado con mi exposición Laura reconsidera todo lo que le acabo de decir y tras un minuto sin decir nada me dice que ella también opina que es una buena idea, ya que el terreno sobre el que estamos trabajando es muy adecuado para este cultivo y no necesitaríamos realizar ningún trabajo ni gasto adicional para conseguir una buena cosecha.

El resto del equipo es informado de la idea un poco más tarde y también da el visto bueno. Enrique informa al equipo que el cultivo al que hace referencia es bastante común en esta región, ya que se integra perfectamente en el clima de la provincia de Alicante y es bastante resistente. Lucía está completamente de acuerdo con la idea de Natalia, ya que las innovaciones tecnológicas que se han introducido son también válidas para este último cultivo y, por lo tanto, no se tendría que cambiar nada en ese sentido. Así, en sólo una semana, se empieza a plantar el nuevo cultivo. Un paso más hacia la meta final. Un obstáculo menos en el camino.

Tres meses más tarde, se presenta al director el resultado del proyecto. En él se explica cómo se pueden reducir los costes en más
de un veinte por ciento al tiempo que se puede aumentar la producción y los beneficios en un diez por ciento. Todo ello a partir de una
serie de mejoras en la tecnología que se había venido utilizando en
esos terrenos durante los últimos años. Entre ellos, cabe destacar
el nuevo sistema de riego por goteo, que es mucho más eficiente. Además, se han introducido nuevos cultivos más adecuados y
resistentes a las enfermedades propias de esta área geográfica,
al tiempo que se han desechado otros menos productivos y más
costosos para la empresa. Cada cosa es una pequeña piedra que
se ha ido uniendo a las demás hasta formar una obra agropecuaria
excepcional.

Al director de la cooperativa se le ve muy satisfecho. El grupo de trabajo que formó era su apuesta personal y ahora comprueba que ha funcionado muy bien y han alcanzado los objetivos propuestos. Nos da la enhorabuena.



Nosotros también estamos muy contentos. Todos los inicios son difíciles. Éste también lo fue, pero al final se hizo la luz. Ha sido un camino duro y no exento de dificultades, pero lo conseguimos. Y no hay nada como la satisfacción de un trabajo bien hecho.

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Germán Valdés es el director de la cooperativa agrícola Granjas de Levante y decide formar un grupo de trabajo para revisar y maximizar los recursos de la cooperativa así como recortar gastos y aumentar los beneficios de ésta.

Para formar este grupo de trabajo, se llevan a cabo varias entrevistas de trabajo. Entre los candidatos seleccionados se encuentra Natalia, una ingeniera agrónoma recién licenciada por la Universidad Miguel Hernández. A través de sus ojos seguiremos el duro proceso que les lleva a alcanzar finalmente el éxito.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización del presente caso es de interés en asignaturas de las distintas áreas y especialidades de cualquier titulación, así como en acciones formativas donde se quiera desarrollar la habilidad necesaria para trabajar en grupo de forma eficaz y alcanzar las metas propuestas.

Tras el trabajo del caso, los estudiantes deben aumentar sus conocimientos para:

- 1. Realizar la actividad laboral de forma conjunta con otros profesionales.
- 2. Trabajar y contribuir a la consecución de una serie de objetivos para el equipo.
- 3. Llevar a cabo actividades individuales diferentes, pero todas ellas necesarias para alcanzar el objetivo común.
- 4. Reconocer de qué modo las habilidades y conocimientos de los demás contribuyen a hacer que el equipo sea eficaz.
- 5. Demostrar iniciativa, con el fin de superar dificultades y conseguir resultados.
- 6. Aceptar y aportar opiniones de forma constructiva y sensata.
- 7. Comprender la importancia de los conflictos para potenciar el trabajo del equipo y sobreponerse a los mismos.
- 8. Conocer las diferentes etapas de un proceso de selección, tales como las entrevistas, los test psicotécnicos o las dinámicas grupales.

De forma indirecta, también se tratará de preparar a los estudiantes para la temida entrevista de trabajo inicial que cierra muchas puertas a un puesto laboral, así como el desarrollo de competencias transversales como la capacidad para generar sus propias ideas, la capacidad para trabajar de forma independiente dentro de un grupo y la capacidad para la resolución de problemas de forma creativa.

TIEMPO

Duración: 25 horas

LUGAR

Aula amplia y bien iluminada.

MATERIAL

Copia del supuesto principal: "Todos para uno y uno para todos". Preguntas de reflexión para el estudiante. Ejercicios de reflexión para el estudiante. Fichas de actividades (Anexos I, II, III).

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la explicación por el ponente de la actividad a desarrollar en las diferentes etapas. En este caso se introducirá a los estudiantes a la competencia relacionada con las estrategias a desarrollar para la realización de un trabajo en grupo de forma satisfactoria.

1º ETAPA,

se realizará una aproximación a la temida entrevista de trabajo. Así pues, mediante el visionado de un video, la simulación de entrevistas (tanto de forma individual como en grupo), el estudiante tomará conciencia de las habilidades, competencias y pequeños matices que se observan / buscan en una entrevista de trabajo. Seguidamente el estudiante deberá contestar un cuestionario con aspectos relacionados con este tema.

2ª ETAPA,

se desarrollarán unas actividades relacionadas con la formación de un nuevo grupo y el conocimiento de las aptitudes personales de cada miembro. Ello se realizará mediante unas actividades de dinámica de grupo para, posteriormente, pasar a la lectura del caso propuesto y respuesta a las diferentes actividades planteadas relacionadas con el reconocimiento de objetivos y metas.

3ª ETAPA

se llevará a cabo una simulación del desarrollo de un proyecto trabajando en grupo (tanto de forma individual como colectiva), la identificación de las dificultades de estos casos, reflexiones sobre ellos y puesta en común. Del mismo modo, los estudiantes deberán mostrar disposición a ayudar al resto de los componentes del grupo, aunque esos problemas no estén relacionados directamente con su labor en el grupo de trabajo.

4ª ETAPA,

se pretende proponer una serie de dificultades añadidas para animar a los estudiantes a mostrar iniciativa para resolver los posibles conflictos inesperados que puedan surgir.

5° ETAPA,

los diferentes grupos desarrollarán de forma escrita un supuesto de trabajo en grupo, señalando qué haría para superar una hipotética entrevista de trabajo, proponiendo un proyecto atractivo en el que se deberían fijar unos objetivos claros, estableciendo las tareas que cada uno de ellos llevaría a cabo, resolviendo las dificultades que pudieran surgir y utilizando su propia iniciativa para alcanzar los objetivos marcados.

6ª ETAPA,

el estudiante deberá realizar la exposición y presentación pública, de aprendizajes interiorizados sobre las competencias estudiadas.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo. No obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta, los estudiantes deberán haber leído el caso y haber reflexionado por escrito sobre las cuestiones que se le plantean. El profesor deberá guiar en todo momento el proceso.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la explicación por el ponente de la estructura del tema a tratar, en este caso las estrategias a seguir para la realización de un trabajo en grupo de forma satisfactoria, así como de la mención de las principales actividades a desarrollar a lo largo de las diferentes etapas referidas al caso propuesto "Todos para uno y uno para todos: la unión hace la fuerza" y que se encuentran explicadas en los anexos I, II y III.

Objetivos. Que el estudiante conozca los contenidos, metodología y evaluación de este tema en concreto.

Metodología. El profesor explicará el desarrollo de las diferentes sesiones, el trabajo que se espera que realicen los asistentes, así como los resultados que se espera obtener. Para ello, suministrará un guión de las sesiones con los principales temas a tratar, así como una relación de fuentes donde se puede encontrar información relevante relacionada con las principales características del trabajo en grupo.

Duración. 1 hora.

Finalidad. Presentación del ponente y los asistentes, presentación del curso, y presentación de dudas y preguntas sobre diferentes aspectos del curso.

Responsable. El profesor.

Material. Guión desarrollo de sesiones (en papel para los asistentes así como una presentación PowerPoint para la explicación del profesor), copia del caso de Natalia referido al trabajo en grupo, y bibliografía básica relacionada con este tema.



Se realizará una aproximación a la temida entrevista de trabajo. Así pues, mediante el visionado de un video, la simulación de entrevistas (tanto de forma individual como en grupo), el estudiante tomará conciencia de las habilidades, competencias y pequeños matices que se observan / buscan en una entrevista de trabajo. Seguidamente el estudiante deberá contestar un cuestionario con aspectos relacionados con este tema (Anexo I).

Objetivos. explicación de la actividad, práctica de entrevistas y resolución de dudas planteadas por los estudiantes.

Metodología. En primer lugar, el profesor mostrará un vídeo de la temporada 8 de la serie Friends http://www.seriesyonkis.com/capitulo/friends/capitulo-21/18786/ en donde uno de sus personajes (Chandler) va a realizar una entrevista para conseguir un puesto de trabajo en el departamento de marketing de una empresa de publicidad, y una de sus amigas (Phoebe) le proporciona una serie de consejos para superarla. Con ello se guiere despertar el interés de los asistentes al tiempo que se le quita parte del stress relacionado con este tema. Tras el visionado de este video, se abre un debate sobre si los consejos que se dan son pertinentes o no y cuáles más se podrían añadir. A partir de ahí, los estudiantes se dividen en parejas, en las que uno de los dos es el entrevistador y otro el solicitante de un puesto de trabajo. Luego se debate cómo se sienten uno y otro al realizar ese rol y si opinan que, tras la entrevista que han llevado a cabo, hubieran conseguido el puesto de trabajo y por qué / por qué no. Más tarde, se realiza una actividad de dinámica de grupos acorde a las instrucciones del Anexo I. Tras ello, se analizarán estas notas prestando especial atención a cosas como la actitud de cada uno de los miembros (participativa, pasiva, autoritaria, comprensiva, etc.), la duración de sus intervenciones, el modo en que explicó sus argumentos, etc. Por último, se suministrará un cuestionario relacionado con los principales aspectos de las entrevistas de trabajo planteadas a los estudiantes, que tendrán que leerlo individualmente y formular por escrito la respuesta a las cuestiones que se le indiguen.

Duración. 4 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Vídeo de la serie Friends. Preguntas utilizadas en la entrevista individual. Hipotéticas situaciones para la entrevista grupal. Copia del cuestionario de aspectos de entrevistas de trabajo para cada estudiante y de las cuestiones planteadas.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Has asistido alguna vez a una entrevista de trabajo? ¿Cómo te sentiste?
- 2. ¿Qué hiciste para preparar esta entrevista de trabajo?
- 3. ¿Qué ropa elegiste para la entrevista de trabajo? ¿Por qué?
- 4. ¿Qué tipo de preguntas te hicieron, personales, profesionales, o una combinación de ambas?
- 5. ¿Por qué crees que te hicieron este tipo de preguntas?
- 6. ¿Cuál crees que es mejor opción ante estas preguntas, mostrarte como eres o contestar lo que crees que ellos quieren oír? ¿Por qué?
- 7. ¿Fue la entrevista individual o en grupo? ¿Con cuál te encuentras más cómodo? ¿Qué diferencias encuentras entre una y otra?
- 8. ¿Qué crees que se observa cuando se realiza una entrevista en grupo?
- 9. ¿Crees que es importante el contenido de lo que dices o también el modo en que te expresas? ¿Por qué?
- 10. ¿Superaste esa entrevista de trabajo? ¿Por qué crees que lo hiciste o no lo hiciste?
- 11. ¿Qué crees que debes hacer para superar la próxima entrevista de trabajo?

Finalidad. que el estudiante tome conciencia de los requisitos necesarios para superar una entrevista de trabajo y qué aspectos debe perfeccionar.

Se desarrollará unas actividades relacionadas con la formación de un nuevo grupo y el conocimiento de las aptitudes personales de cada miembro. Esto se realizará mediante unas actividades de dinámica de grupo para, posteriormente, pasar a la lectura del caso propuesto y responder a las diferentes actividades planteadas relacionadas con el reconocimiento de objetivos y metas.

Objetivos. Formación de grupos, promover la relación personal / profesional entre los diferentes miembros del grupo, aproximación a la lectura del caso y resolución de tareas planteadas.

Metodología. En primer lugar se formarán distintos grupos de forma aleatoria. Para ello, se repartirán fragmentos de distintas fotografías entre los asistentes, y éstos deberán buscar a aquellas personas que tengan los fragmentos para completar la fotografía completa. De este modo, formaremos grupos con personas que tengan poca relación en clase. Después, se les proporcionará una serie de preguntas (relacionadas tanto en el ámbito personal como el personal) a los que ellos mismos añadirán otras preguntas de su propia cosecha para conocer mejor al resto de los componentes del grupo. Tras esto pasaremos a la lectura individual del caso de Natalia, reflexión sobre la situación en que ella se encuentra y la formulación en grupo de cuestiones referidas a ella. Por último, se inicia un debate en general para recabar todas las opiniones de cada grupo.

Duración. 3 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Diferentes fotografías para la composición de grupos de cinco personas al azar. Copia de un cuestionario sobre aspectos personales (Nombre, procedencia, transporte propio, situación matrimonial) y profesionales (titulación, idiomas, experiencia profesional, formación complementaria, planes de futuro) para conocer a cada estudiante. Copia sobre diferentes textos para leer, debatir y analizar los objetivos a conseguir.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cómo te llamas?
- 2. ¿De dónde eres?
- 3. ¿Dónde vives?
- 4. ¿Conduces o utilizas el transporte público?
- 5. ¿Eres soltero, casado o tienes pareja? ¿Tienes hijos? ¿Y sobrinos?
- 6. ¿Practicas o eres aficionado a algún deporte? ;Cuál?
- 7. ¿Te gusta viajar? ¿Dónde has estado o te gustaría ir?
- 8. ¿Cuál crees que es tu principal virtud o defecto?
- 9. ¿Qué has estudiado? ¿Por qué?
- 10. ¿Sabes algún idioma? ¿Cuál?
- 11. ¿Tienes experiencia profesional? ¿En qué has trabajado anteriormente?
- 12. ¿Estás especializado en algún campo en concreto? ¿En cuál?
- 13. ¿A qué te quieres dedicar en el futuro? ¿Tienes algún plan para tu futuro profesional?
- 14. ¿Por qué quieres participar en este proyecto?
- 15. ¿Qué crees que puedes aportar a este proyecto?

Finalidad. Que el estudiante se integre en un nuevo grupo, conozca las diferentes habilidades de los demás miembros del grupo, desarrolle y perfeccione aspectos necesarios para reconocer las metas y objetivos a alcanzar en conjunto.

Se llevará a cabo una simulación del desarrollo de un proyecto trabajando en grupo (tanto de forma individual como colectiva), la identificación de las dificultades de estos casos, reflexiones sobre ellos y puesta en común. Del mismo modo, los estudiantes deberán mostrar disposición a ayudar al resto de los componentes del grupo, aunque esos problemas no estén relacionados directamente con su labor en el grupo de trabajo.

Objetivos. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las dificultades que conlleva el trabajar en grupo y que sean capaces de trabajar tanto de forma individual como colectiva con el fin de alcanzar una meta común.

Metodología. En primer lugar, se procederá a la lectura del caso de Natalia para ejemplificar una posible manera de llevar a cabo un trabajo en equipo de forma provechosa. Tras un corto periodo de dudas y preguntas, a cada grupo de los formados en la etapa anterior se les proporciona un proyecto de los incluidos en el Anexo II para su desarrollo. Entre ellos, deberán diseñar un plan para llevar a cabo ese proyecto, aportando ideas y repartiendo las tareas a realizar. Además, deberán prestar especial atención a las dificultades que vayan surgiendo durante el desarrollo del provecto y el modo en que se pueden resolver, teniendo en cuenta los recursos de los que disponen. Asimismo, cuando uno de los componentes no sea capaz de hallar una solución adecuada para algún problema, deberá ser apovado por el resto de sus compañeros por el bien de los objetivos fijados. Una vez hecho esto, se realizará una puesta en común de los supuestos planteados y las respuestas dadas a las dificultades encontradas. Finalmente, se realizará un debate en grupo con el fin de analizar los distintos casos y agrupar todas las ideas extraídas de todos los casos.

Duración. 6 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario para cada estudiante y de las cuestiones planteadas (copia del supuesto de Daniela).

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las dificultades de planificar la realización de un proyecto, de relacionarse y trabajar en grupo y, al mismo tiempo, sea capaz de identificar y sobreponerse a estas dificultades, expresándolo en público.

Se pretende proponer una serie de dificultades añadidas para animar a los estudiantes a mostrar iniciativa para resolver los posibles conflictos inesperados que puedan surgir (Anexo III).

Objetivos. Animar a los estudiantes a utilizar su propia iniciativa para superar los problemas en el desarrollo de proyectos. Apoyar en lo posible a los demás compañeros del grupo con el fin de que el proyecto alcance los objetivos propuestos.

Metodología. Seguimos trabajando con los mismos grupos y con los mismos proyectos que en la etapa anterior. En este caso, el profesor entrega un sobre a cada grupo. Cada uno de estos sobres contiene varios problemas / conflictos inesperados (recogidos en el Anexo III) que han surgido tras cierto tiempo de trabajo en los proyectos y que obligará a los componentes a pensar en posibles soluciones para que todo su trabajo anterior no haya sido en balde. La pregunta clave es: "¿Qué vas a hacer ahora?". Para dificultar más la tarea, se les obligará a trabajar en las soluciones de forma individual. Más tarde, cada uno expone en clase su res-

puesta y deberá convencer al resto de sus compañeros de que su solución es la más idónea para el problema. Todo esto se realizará delante de la clase. Tras ver todas las soluciones, los componentes del grupo decidirán qué opción les convence más y luego se permitirá participar en la discusión al resto de la clase. Se hará lo mismo con todos los grupos. Por último, se leerá el caso de Natalia y se añadirá cualquier conclusión que se pueda extraer de esta lectura a las anteriormente cosechadas.

Duración, 6 horas.

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Sobres conteniendo las dificultades añadidas. Copia del caso de Natalia.

Finalidad. Se pretende que el estudiante pueda experimentar este tipo de situaciones de forma directa y de tomar decisiones individualmente. Al mismo tiempo, se pretende inculcar la necesidad de la colaboración entre miembros del grupo para el correcto desarrollo de la competencia estudiada.

5° ETAPA

Los diferentes grupos desarrollarán de forma escrita un supuesto, señalando qué harían para superar una hipotética entrevista de trabajo, proponiendo un proyecto atractivo en el que se deberían fijar unos objetivos claros, estableciendo las tareas que cada uno de ellos llevaría a cabo, resolviendo las dificultades que pudieran surgir y utilizando su propia iniciativa para alcanzar los objetivos marcados.

Objetivos. Los estudiantes deberán reflexionar sobre la incidencia de las competencias estudiadas, así como realizar un caso breve de trabajo en grupo siguiendo las pautas del caso planteado:

- Determinando la mejor forma de afrontar una entrevista de trabajo, es decir, qué respuestas, qué formación, qué gestos, en definitiva, qué perfil humano y profesional podemos ofrecer a los que buscan los responsables de las secciones de recursos humanos de las diferentes empresas.
- Indicando el modo en el que se puede alcanzar una relación cordial que favorezca el ambiente de trabajo.
- Definiendo el papel que cada miembro desarrollará en el proyecto propuesto.
- Puntualizando las destrezas de cada uno de los miembros que serán las más indicadas para desarrollar su tarea en el proyecto.
- Especificando posibles estrategias para de-

- sarrollar la competencia de resolución de conflictos cuando éstos aparezcan.
- Mostrando interés y dedicación por alcanzar las metas propuestas, utilizando su propia iniciativa para solventar algunos de los conflictos emergentes.
- Proporcionando o pidiendo ayuda a sus compañeros en aquellos casos en que las dificultades puedan suponer un retraso o el no alcanzar los objetivos fijados.

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a las cuestiones que se le indiquen y reflexión posterior.

Duración. 5 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con preguntas para reflexión. Copia del caso de "Natalia".

Finalidad. Se pretende que los estudiantes reflexionen sobre las competencias propuestas y cómo les afectan directamente y sean capaces de preparar una presentación en público.

Presentación en público y conclusiones.

Objetivos. Presentación de los aprendizajes interiorizados sobre la competencia estudiada.

Metodología. Presentación en público por cada grupo de 30 minutos sobre los aprendizajes interiorizados y discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración, 2 horas.

Responsable. Los estudiantes y el profesor.

Material. Aula y medios audiovisuales y posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	DINÁMICA DE GRUPO	 Conocer los beneficios de las destrezas de comunica- ción y negociación. Practicar el trabajo en equipo. Propiciar que los alumnos vivan sus desacuerdos a través de un juego de roles. 	2 HORAS	Supuestos para el estu- diante.
	DINÁMICAS DE TRABAJO INDIVIDUAL VS EQUIPO	 Analizar de forma más racional un problema. Ayudar a eliminar conflictos de discusión o desacuerdos interpersonales. Propiciar que los alumnos vivan sus desacuerdos a través de un juego de roles. 	4 HORAS	Proyectos para los estu- diantes.
III	DINÁMICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLIC- TOS	 Concienciar acerca de las estrategias usadas en situaciones de conflicto. Examinar los métodos usados para resolver conflictos. Introducir estrategias para negociar y capacidad de negociación . 	4 HORAS	Proyectos de manejo de conflictos.

ANEXO I

• DINÁMICAS DE GRUPO PARA OBSERVAR LAS PAUTAS DE COMPORTAMIENTO AL TRABAJAR EN EQUIPO

Objetivos. Se persigue realizar una simulación de "role playing", para aprender las pautas más adecuadas de comportamiento al trabajar en equipo para conseguir un objetivo común.

- I. Para ello el profesor deberá solicitar a los participantes que formen grupos de 5 personas y les entregará los supuestos prácticos de simulación.
- II. El profesor empezará leyendo en voz alta alguno de los supuestos.
- III. El profesor pedirá dos grupos de voluntarios de cinco personas y les asignará los diferentes supuestos que deben representar. Después, se les da 10 minutos para que analicen bien su papel. Después pedirá a otros dos grupos de voluntarios de cinco personas que observen y analicen el comportamiento y aportación de cada miembro del grupo.
- IV. El profesor solicitará el inicio de la representación, brindando no más de 20 minutos por grupo.
- V. Al terminar el profesor pedirá que expliquen a los observadores qué es lo que lograron notar, así como la opinión de su representación. Además, deberá estimular a los demás participantes para que participen con sus opiniones y pregunten sobre soluciones alternativas.
- VI. El profesor guía un proceso, para que el grupo analice como aplicar lo aprendido.

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a las cuestiones que se le indiquen y reflexión posterior.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado acon-

dicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos.

Material. Copia de los supuestos que corresponden a cada grupo de estudiantes.

Lo necesario para que los participantes actúen y escriban.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El objetivo del grupo es realizar diferentes simulaciones de las actividades propuestas mediante "role playing". En ellas, cinco estudiantes deberán trabajar en grupo para llevar a cabo un plan de acción mientras que otros cinco trabajarán en grupo observando el modo en que trabaja cada uno de los estudiantes del primer equipo. Los estudiantes dispondrán de veinte minutos para la realización del ejercicio.

Una vez realizado, se hará una exposición por parte de los estudiantes que observaban al primer equipo sobre el comportamiento y la productividad de lo aportado por cada uno de ellos. Por último, el profesor establecerá cuáles son las pautas de comunicación y toma de decisiones más adecuadas, así como los roles más apartados que ha asumido cada estudiante.

HOJA DE TRABAJO

ANEXO I (HOJA DE TRABAJO)

SUPUESTO 1

Sois los componentes de una empresa de viajes organizados y tenéis demandas de diferentes colectivos, tales como un grupo de estudiantes de enseñanza secundaria, una asociación de la tercera edad, y un club de amas de casa de mediana edad. ¿Qué tipo de viajes se les organizaría (culturales, gastronómicos, con espectáculos, etc.)? ¿Qué duración sería la ideal para cada colectivo? ¿Qué lugares o países serían los más adecuados para cada uno?

SUPUESTO 2

Ante el calentamiento global, se os ha reunido para tratar de encontrar posibles soluciones. ¿Qué países deberían ser los más afectados? ¿Qué medidas se les debería aplicar? ¿Cómo podríamos reducir el nivel de contaminación? ¿Qué métodos se deberían utilizar para ahorrar energía? ¿Qué tipo de energías se deberían desarrollar?

ANEXO II

DINÁMICAS DE TRABAJO INDIVIDUAL Y COLECTIVO EN EL GRUPO DE TRABAJO

Objetivos. Se persigue realizar una simulación de "role playing", para la reflexión sobre las dificultades de la interacción en grupo, así como la valoración del trabajo individual dentro de un equipo.

- I. Para ello el profesor deberá solicitar a los participantes que formen grupos de 5 personas y les entregará los distintos proyectos.
- II. El profesor empezará leyendo en voz alta alguno de los proyectos como ejemplo y para posibles dudas
- III. El profesor pedirá a cada grupo que se repartan las tareas a realizar y que trabajen de forma individual en la función que le ha sido otorgada a cada uno.
- IV. Tras treinta minutos, el profesor pedirá a los estudiantes de cada grupo que trabajen de forma colectiva para trazar un plan en conjunto.
- V. El profesor solicitará los resultados a los que ha llegado cada grupo, con exposiciones de no más de

30 minutos por grupo.

VI. Al terminar el profesor pedirá que expliquen qué es lo que lograron hacer, así como la opinión de su representación. Además, deberá estimular a los demás participantes para que participen con sus opiniones y pregunten sobre soluciones alternativas. VII. El profesor guía un proceso, para que el grupo analice cómo aplicar lo aprendido.

Duración. 4 horas.

Lugar. Un salón amplio con mesas adecuadas para el trabajo individual y colectivo de los estudiantes.

Material. Copia de los supuestos que corresponden a cada grupo de estudiantes.

Lo necesario para que los participantes actúen y escriban.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El objetivo del grupo es realizar diferentes simulaciones de las actividades propuestas mediante la motivación al trabajo de forma individual, así como su

adaptación al resto de los componentes del grupo al tratar de conectar todas sus ideas y llegar a un acuerdo con todos ellos de forma que se alcance la meta propuesta.

La forma en que se comportará el grupo irá guiada por los propios estudiantes, aunque el profesor podrá intervenir siempre que sea necesario reconducir la situación para llegar a unos resultados óptimos.

PROYECTOS PARA LOS ESTUDIANTES

ANEXO II (PROYECTOS PARA LOS ESTUDIANTES)

PROYECTO 1

Eres el gerente de un hotel y se va a realizar un congreso en él de tres días de duración. Debes formar un equipo bajo tu mando directo para organizar hasta el más mínimo detalle, desde el reparto de invitaciones, el transporte de los asistentes, su alojamiento, la sala de congresos con los recursos técnicos necesarios hasta el servicio de catering, la organización de actividades para llenar el tiempo libre de los asistentes, etc. ¿Qué harías para ello? ¿Cómo se organizaría todo?

PROYECTO 2

Eres el director de un colegio privado que se va a inaugurar en breve y debes formar un equipo para la organización tanto de los aspectos generales como de los profesores, es decir, desde el equipo directivo, el profesorado, los diferentes medios para cada asignatura, actividades extraescolares, etc., hasta las instalaciones para el comedor, limpieza, mantenimiento técnico, jardinería, etc. ¿Cómo empezarías con esta tarea? ¿Qué planning inicial llevarías a cabo?

PROYECTO 3

Ante la crisis, el ayuntamiento ha decidido crear su propia empresa constructora para llevar a cabo la edificación de una serie de viviendas para los más necesitados. Para ello, se te ha nombrado responsable para conformar un equipo que planifique y ejecute todo el proyecto, desde la elección de los terrenos y el diseño de las viviendas hasta el más mínimo detalle de las instalaciones eléctricas, de agua, etc. ¿De qué tipo de profesionales te rodearías? ¿Cómo estarían organizados?

PROYECTO 4

Dentro de poco se va a poner en marcha un nuevo hospital en tu localidad y se te ha encomendado la misión de formar un equipo de trabajo que sea capaz de planificar todo tipo de detalles para que su funcionamiento tenga éxito. Para ello, no sólo deberás escoger a los profesionales de la medicina que deberán ejercer allí su labor sino también la organización de todo tipo de infraestructuras (recepción, salas de espera, cafetería, quirófanos, consultas, administración, etc.) y el resto del personal necesario. ¿Por dónde empezarías? ¿Qué acciones serían las más inmediatas? ¿Cuáles serían necesarias más tarde?

ANEXO III

• DINÁMICAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INESPERADOS

Objetivos. Se persigue realizar una simulación de "role playing", con el fin de adquirir las técnicas necesarias para la superación de conflictos inesperados en el desarrollo de un proyecto en equipo.

I. Para ello el profesor deberá solicitar a los participantes que sigan trabajando en los grupos de la sesión anterior y se les entregará las distintas dificultades que han aparecido en cada proyecto.

II. El profesor empezará leyendo en voz alta alguno de los problemas que han surgido en algún proyecto determinado. III. El profesor pedirá que los estudiantes trabajen de forma individual sobre la resolución de estos problemas durante 30 minutos.

IV. El profesor permitirá que los equipos de trabajo se reúnan de nuevo para tratar de dar solución a estos problemas debatiendo las posibles soluciones que han sido pensadas de forma individual.

V. El profesor solicitará la exposición de las soluciones ha-

lladas a los problemas surgidos, con intervenciones que no podrán exceder de 30 minutos por grupo.

VI. Al terminar, el profesor pedirá que expliquen qué es lo que lograron hacer, así como la opinión de su representación. Además, deberá estimular a los demás participantes para que participen con sus opiniones y pregunten sobre soluciones alternativas.

VII. El profesor guía un proceso, para que el grupo analice cómo aplicar lo aprendido.

Duración, 4 horas.

Lugar. Un salón amplio con mesas adecuadas para el trabajo individual y colectivo de los estudiantes.

Material. Copia de los supuestos que corresponden a cada estudiante.

Lo necesario para que los participantes escriban y debatan.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El objetivo del grupo es realizar diferentes simulaciones de resolución de conflictos inesperados, así como estimular la iniciativa individual por el bien del equipo

en general y la consecución de los objetivos marcados.

La forma en que se comportará el grupo irá guiada por los propios estudiantes, aunque el profesor podrá intervenir siempre que sea necesario reconducir la situación para llegar a buen fin.

HOJA DE TRABAJO

ANEXO III (CONFLICTOS DE CADA PROYECTO)

Proyecto 1: El congreso

- Hay un aviso del ayuntamiento de que el segundo día del congreso se cortará el agua durante todo el día para la reparación de la rotura en una tubería de esa calle.
- La compañía telefónica ha cortado la línea del hotel por falta de pago debido a un error. Se contacta con ellos, pero no serán capaces de restablecer el servicio telefónico e Internet hasta la semana siguiente que será después del congreso.
- Algunos de los asistentes más importantes al congreso, que en principio no iban a asistir, cambian de opinión y deciden venir. Sin embargo, todo el hotel está reservado y no quedan habitaciones disponibles en ningún otro hotel de la localidad.
- La carne y el pescado (marisco) para la cena de clausura no llegarán a tiempo, ya que ha habido una huelga de ganaderos y pescadores en Galicia y no se ha suministrado a ningún cliente. La imposibilidad de conseguir estos delicatessen significaría que habría que cambiar el menú y conllevaría una gran decepción por parte de los asistentes.
- Ha habido una rotura en el piso superior a la sala de congresos del hotel y esa sala ha quedado totalmente inundada. Es imposible realizar el congreso en la sala y no hay otra de las mismas dimensiones en el hotel.

Proyecto 2: El colegio privado

- Una vez ha finalizado el período de matrícula inicial de estudiantes se han detectado un gran número de estudiantes de diferentes nacionalidades, así como algunos con necesidades educativas especiales. ¿Cómo se agruparán estos estudiantes?
- La empresa encargada de construir la piscina cubierta del centro ha quebrado y ha dejado la obra a medias, lo cual constituye un grave peligro para los estudiantes. No parece que pueda ser terminada antes del inicio de las clases.
- Tras haber instalado todos los ordenadores de las cinco aulas de informática, se ha introducido un virus en el sistema que los ha afectado a todos. Es imposible formatearlos todos antes del inicio de las clases.
- Los componentes del equipo de limpieza demandan una subida del sueldo porque el colegio es muy grande y les llevará mucho tiempo limpiarlo todo. Sin embargo, si se les sube el sueldo, el resto de empleados (jardinería, cocina, etc.) también se están preparando para pedir un aumento.
- En el centro hay un gran número de zonas verdes y, en ellas, alrededor de cincuenta palmeras. Sin embargo, el picudo las ha atacado y pueden verse gravemente afectadas, incluyendo la posibilidad de que caigan y puedan dañar a alguien. Las clases empiezan en breve y no pueden ser reemplazadas de inmediato.

Proyecto 3: Las viviendas

- Los terrenos elegidos, que en principio parecían idóneos por encontrarse cerca del paraje natural de las salinas, no lo son tanto, ya que, al atardecer, aparecen un gran número de mosquitos que resultan bastante molestos (y perjudiciales para la salud, ya que transmiten varias enfermedades). Los grupos ecologistas no quieren que se utilicen insecticidas en esta zona protegida.
- Además, al excavar en los terrenos para construir aparcamientos subterráneos, se ha encontrado un gran índice de humedad e incluso ha aparecido agua a poca profundidad. Esto dificultaría la construcción de estos aparcamientos, retrasaría la construcción de las viviendas y aumentaría los costes previstos.
- Se va a construir una estación de autobuses justo al lado de estas viviendas. Los próximos propietarios ya han empezado a quejarse, ya que ello quiere decir que habrán autobuses pasando a todas horas con el consiguiente ruido de motores a altas horas de la noche.
- Debido a la humedad y a la falta de ventilación han aparecido manchas (tal vez, hongos) en la pintura de un gran número de habitaciones. ¿Cómo se puede solucionar esto?
- Los locales comerciales de los edificios han sido vendidos a diferentes tipos de negocios para reducir costes. Sin embargo, algunos de ellos han abierto restaurantes y cuando cocinan, el olor de comida afecta a todo el edificio. En ocasiones, es bastante desagradable.

Proyecto 4: El nuevo hospital

- Al tratarse de un hospital nuevo, no se ha decidido si debería tener las mismas especialidades que los ya existentes o si debería hacerlo en nuevos tipos de enfermedad. ¿Qué crees que se debería hacer?
- No parece claro qué criterios se deben seguir a la hora de contratar el personal médico, ya que algunos abogan por contratar doctores reconocidos con gran experiencia, mientras que otros prefieren darle una oportunidad a recién titulados en la universidad. ¿Cómo se solucionará esto? Y, bien sean unos o los otros los que accedan a estos puestos de trabajo, ¿qué tope salarial debería fijarse?
- Cuando el hospital está cerca de la inauguración se descubren un gran número de casos de Gripe A entre los trabajadores que están dando los últimos retoques. Esto podría conllevar un gran riesgo de infección si los nuevos enfermos llegan al hospital. ¿Oué medidas se deben tomar?
- Al poco tiempo de entrar el hospital en funcionamiento, los familiares de los enfermos han presentado un gran número de quejas sobre los grandes problemas de aparcamiento en los aledaños del hospital. ¿Cómo se puede paliar esta carencia?
- La apertura del hospital ha sido un éxito pero, en muy poco tiempo, se ha visto colapsado por el gran número de enfermos que acuden a él en detrimento del antiguo hospital. ¿Cómo se puede solucionar este problema sin que se vea afectada la calidad del servicio que lleva a cabo el nuevo hospital?

ANA,



iTENGO LA SOLUCIÓN!

LA GRAN OPORTUNIDAD

Ana no podía dejar pasar esta oportunidad. Hacía seis meses que había finalizado su carrera de Ingeniería de Telecomunicaciones y después de enviar muchos currículos y realizar algunas entrevistas, por fin lo había conseguido. Su primer empleo remunerado en una empresa de reconocido prestigio en el sector de Telecomunicaciones ubicada en Madrid, donde iba a tener la oportunidad de desarrollar todos los conocimientos que había adquirido.

Ana tiene experiencia pre-profesional debido a las prácticas que gestionó a través del Observatorio Ocupacional en dos empresas de su ciudad, lo que la ayudó a conseguir este trabajo. En una de ellas, había llevado a cabo su trabajo en el departamento de atención al cliente.

Gracias a esas prácticas he conseguido este trabajo, pero una de mis funciones principales va a consistir en dar soporte técnico a clientes de la empresa, y son clientes muy importantes de cualquier parte del mundo. Me preocupa tener poca experiencia y conocimientos en atención al cliente. ¿Seré capaz de resolver los problemas que los clientes me puedan plantear? ¿Que debo hacer si no lo consigo?

Ana esta preocupada por su corta experiencia en la resolución de problemas, ya que desconoce las principales estrategias de atención y trato con clientes.

LLEGANDO A MI Primera parada

Abrió los ojos cuando escuchó anunciar que estaban llegando a la estación de Madrid-Chamartín y que, en unos minutos, estarían en su ciudad de destino.

Por fin he llegado, la verdad es que lo estaba deseando. Aún recuerdo cuando este verano hablaba con mis amigos acerca de lo mucho que me gustaría vivir y trabajar en Madrid, y ahora resulta que ya estoy aquí.

Entornó de nuevo los ojos y le vino a la mente la imagen del día que, estando con su amigo Beltrán viendo un programa de esta ciudad, decidió llevar a cabo una búsqueda de empresas y enviar su currículum a todas las que fuesen de su interés.

La decisión estaba tomada, me iba durante unos meses a vivir a una ciudad desconocida y a enfrentarme a situaciones nuevas yo sola.

Aunque no había conseguido dormir, el viaje desde Alicante se le había hecho corto y ahora que había llegado sentía un cosquilleo en el estomago y una sensación de inseguridad que anteriormente no había sentido.

Ana, es normal esto que sientes, todo saldrá bien, has luchado mucho por conseguir este trabajo, cualificado y relacionado con tu carrera de ingeniería de telecomunica-

ciones. Lo conseguí a través de Internet, hay multitud de páginas web de búsqueda de empleo. Así que empecé a enviar currículos a todas las que me encajaban. Las empresas o agencias de empleo interesadas contactaban conmigo normalmente por teléfono, así que al principio es difícil concertar una entrevista, pero es importante al finalizar la conversación pedir que te envíen un mail con los detalles. Así que he conseguido un trabajo para una empresa de reconocido prestigio en el sector de las telecomunicaciones, y ahora no debo dejar que me entre el pánico.

Se lo dijo a sí misma cuando se abrieron las puertas del tren y los pasajeros cogían sus equipajes y se disponían a salir.

Mientras arrastraba su pesada maleta, Ana observaba los carteles, buscando la salida, a la vez que veía mucha gente y también personas con aspectos muy variopintos.

Voy a dirigirme hacia la zona de taxis.

Pensó mientras sacaba de su bolsillo un pequeño papel en el que llevaba escrito la dirección del hostal en el que había alquilado una pequeña habitación. Lo había gestionado todo por Internet, billetes de tren y alojamiento. Buscó por Internet algún sitio en que quedarse durante un par de semanas, Madrid tiene un gran número de hostales asequibles así que reservó en uno de ellos.

El tiempo era gris, aunque no llovía y una ráfaga de aire frio azotó sus mejillas cuando se abrieron las puertas mecánicas de la estación, lo que la hizo sacar rápidamente el gorro de lana que llevaba en su mochila a la vez que se dirigía hacia la zona de taxis.

Buenos días, ¿donde vamos, señorita?

Era un hostal pequeño pero muy coqueto y céntrico, de cara vista marrón con las ventanas en blanco. No debía haber muchas habitaciones. Vaya, por lo menos el hostal es tal y como aparecía en Internet, espero que la habitación esté bien, aunque yo hubiese preferido alquilar una habitación en un piso compartido, pero en el Observatorio me aconsejaron que aquí en Madrid hay gran cantidad de pisos de estudiantes muy económicos y que sería más fácil buscar un piso compartido una vez aquí, así que vamos allá.

Ana dejó sus maletas en el suelo de la habitación y se tumbó en la pequeña cama. Ahora se daba cuenta que estaba cansada y tenía mucha hambre, no había comido nada desde que salió de Elche a primera hora de la mañana y ya pasaban las cuatro de la tarde en su reloj, así que cogió su mochila y bajó en dirección a una pequeña tienda que había junto al hostal.

Se quedó dormida. Aún tenía muchas cosas por hacer, aunque no dejaba de pensar en su trabajo que comenzaba al día siguiente.

Una de las funciones principales que va a desarrollar en la empresa es soporte técnico a clientes, donde ha de tratar diariamente con una gran cantidad de clientes que tiene la empresa.

Bueno, no ha estado nada mal para ser el primer día, estoy cansada pero muy contenta. Mis compañeros son todos muy jóvenes y mi superior me resulta bastante simpático. ¡Uff... qué vergüenza he pasado cuando me han presentado al jefe de la empresa! y lo que me va a resultar más difícil es hablar con los clientes por teléfono, aunque de momento no me han dejado sola y no he tenido muchos problemas gracias sobre todo a mi compañero Giancar-

lo, al que le paso las llamadas mas importantes y las de clientes extranjeros. He de conseguir mis objetivos y esforzarme al máximo en mi trabajo y en mi relación con los compañeros y los clientes, ya que mi compañero me ha ayudado con las llamadas telefónicas de varios clientes, pero en breve tendré que trabajar de forma autónoma.

AHORA LLEGA EL MOMENTO DE LA VERDAD, MI PRIMER DÍA.

En mi departamento la mayoría son ingenieros en telecomunicaciones como yo, que tratan diariamente con clientes de cualquier parte del mundo. Giancarlo es italiano, trabaja en esta empresa desde hace dos años y es muy simpático, tiene mucha habilidad para tratar con la gente y está muy valorado en el departamento. También trabaja en él Masako, una japonesa que llego a Madrid hace cuatro años y desde hace un año trabaja en News Technologies. También es muy hábil con los clientes y la han felicitado por ello. Me dicen que no me preocupe, pero tal vez sería interesante hacer un curso de marketing y atención al cliente, así como practicar mi inglés.

Una mañana recibe la llamada de un cliente de Bélgica, un banco. Uno de los servidores de transacciones de tarjetas de crédito que la empresa le vendió e instaló ha estado fallando durante las últimas horas de forma intermitente.

Buenos días, le habla el señor Williams, de Belgacom. Le llamo a propósito del grave problema que estamos teniendo desde hace varios días en el banco con un servidor de tarjetas de crédito que ustedes nos instalaron hace dos meses. Como consecuencia, estamos teniendo una serie de problemas y hemos decidido llamarles y pedir explicaciones y acciones correctoras tan pronto como sea posible. Los ingenieros de nuestra empresa, que se encargan de las operaciones, supervisión y el mantenimiento diario no han podido descubrir el origen del fallo, por lo que, si tienen un contrato de mantenimiento con nosotros, hemos decidido llamarles para que investiguen el caso y nos ayuden a solucionarlo con la mayor brevedad posible.

Ana, en ese momento recordó los días en que ayudaba a su padre en la pequeña tienda que tenían y lo que su padre le decía cuando un cliente llegaba a la tienda enfadado y quejándose por alguna cosa:

Si algún cliente se queja nunca hay que contestarle de mala manera, hay que ser muy amables y hacerle ver que lo vas a ver y darle una solución que le satisfaga. Así que Ana, siguiendo aquel consejo que siempre le daba su padre en su pequeña tienda, se puso manos a la obra y delante del ordenador escribió:

Señor Williams, mi nombre es Ana Ruiz y vamos a solucionar el problema que se ha presentado con el servidor de tarjetas. Por favor, voy a pedirle una explicación lo más detallada posible del fallo que se ha producido. Le pediría que me remitiese por e-mail una explicación lo mas detallada posible en el que resuma los síntomas del problema y las acciones tomadas hasta ahora por los ingenieros de su empresa. En el momento que tengamos toda la información vamos a escalar el caso al responsable del área, poniendo en su conocimiento el problema. Él, en base a la información disponible, decidirá las líneas a seguir y los recursos a asignar. Por favor, vamos a llamarle en la mayor brevedad posible y no dude en ponerse en contacto con nosotros tantas veces como considere necesario. Le agradezco su llamada y no dude en ponerse en contacto con nosotros ante cualquier duda o consulta que considere.

Ana, esperó a disponer de la información acerca del problema de esta empresa y una vez que dispuso de la información la analizó en busca del fallo presentado

Después de plantearle el problema que se presenta a mi compañero Giancarlo, él también ha considerado que es complejo y lo mejor es ponerlo en conocimiento de los compañeros, los ingenieros de desarrollo (programadores). Así que voy a enviarles una descripción técnica del problema y sugerencias de soluciones en la mayor brevedad posible.

Ya habían transcurrido varias horas desde su conversación con la empresa Belgacom y Ana decidió llamarles para informarles que estaba en curso la solución que se les había planteado y ofrecerles una solución provisional.



Señor Williams, estamos solucionando su problema y en este momento vamos a ofrecerle una solución provisional hasta que finalice la investigación que se esta llevando a cabo y le podamos ofrecer una solución permanente. Los programadores me han facilitado un software provisional para que puedan llevar a cabo las operaciones de transacción de tarjetas de crédito del que va a poder disponer en breves momentos. No dude que me pondré en contacto con usted en el momento que se haya encontrado el problema o, en todo caso, le proveeremos de un software nuevo.

Ana finalmente va a enviar el nuevo software junto con una notificación incluyendo a todas las personas relevantes del cliente envueltas en el proyecto para mantenerlas informadas.

Desde el tiempo transcurrido desde que el cliente remite el fallo hasta su resolución es muy importante la comunicación continua con el cliente, informándole del progreso y discutiendo el planteamiento de la solución final. Transcurrido un tiempo, ponerse en contacto con el cliente interesándose por el funcionamiento del nuevo software. Una semana después del envío, Ana escribe:

News Technologies Telecomunicaciones
Dña. Ana Ruiz.
Dpto. Atención al Cliente.
961590000 - 961590001
anaruiz@newstechnologies.com
Madrid, 13 de marzo de 2010

Att.: Sr. Williams
Director de Mantenimiento
Belgacom Bank.

Estimado señor Williams:

El motivo de la presente es conocer el funcionamiento que está desarrollando el nuevo software de transacción de tarjetas de crédito que le fue remitido hace una semana por News Technologies.

Como ya tuve oportunidad de comentarle, sentimos mucho los daños que le haya podido ocasionar y agradecerle el haberlo puesto en nuestro conocimiento para poder solventarlo en la mayor brevedad posible.

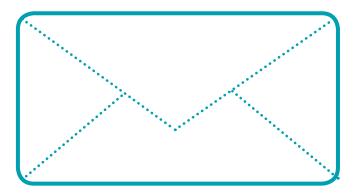
La prioridad fundamental que tenemos es la satisfacción de nuestros clientes en la calidad de los servicios prestados, por lo que sería fundamental que se pusiese en contacto con nosotros ante cualquier consulta o situación que se le pueda plantear en cualquier momento, ahora o en el futuro.

De nuevo agradecerle la confianza depositada en nuestra empresa y a la espera de su opinión respecto al servicio ofertado,

Reciba un cordial saludo, Ana Ruiz Ingeniera de Telecomunicaciones Dpto. Atención al cliente

TIENES UN E-MAIL

Al día siguiente, Ana, al abrir su correo, ve que ha recibido un e-mail que ha entrado en su buzón procedente de Belgacom Bank, en el cual se lee textualmente:



Estimada Sra. Ruiz:

En contestación a la carta remitida por usted, donde se interesaba por el funcionamiento del nuevo software, quería:

En primer lugar agradecerle de manera infinita la prontitud de su interés por la resolución del problema surgido en nuestra empresa.

En segundo lugar, y en referencia al interés que muestra por el funcionamiento del nuevo software, indicarle que el funcionamiento es inmejorable, no se ha presentado hasta el día de hoy ningún problema; y comunicarle que estamos contentos al conocer que de presentarse, la respuesta de su empresa va a ser inmejorable y eficaz.

Por último, agradecerle de nuevo su interés.

Reciba un cordial saludo. Atentamente, Robert Williams Director de Mantenimiento Belgacom Bank.

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Ana es recién titulada en Ingeniería de Telecomunicaciones que encuentra su primer empleo en una importante empresa donde una de sus funciones principales va a consistir en el trato con clientes en el departamento de atención y soporte técnico al cliente, ¿cómo solucionará los problemas que se le plantean?

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización del presente caso es de interés en asignaturas del área de empresa, comercio, atención al cliente y el establecimiento de relaciones productivas con clientes, así como la satisfacción de las necesidades planteadas en sus empresas y gestión de calidad.

Tras el trabajo con el caso, los estudiantes deben aumentar sus conocimientos sobre:

- 1. Conocer las características y actitudes de los distintos tipos de clientes (externos e internos), identificando sus necesidades.
- 2. Gestión de la calidad de los servicios que ofrece una empresa.
- 3. Desarrollo de las habilidades personales para el desarrollo profesional.
- 4. Establecer una adecuada comunicación con los clientes poniendo en práctica las técnicas de comunicación que faciliten la interacción.
- 5. Control del estrés ante situaciones difíciles.

Indirectamente, también se tratará de aumentar la motivación por aprender a utilizar cualquier método de comunicación eficaz, simulando en el aula, mediante situaciones "role playing", posibles relaciones de supuestos varios.

TIEMPO

Duración: 25 horas.

LUGAR

Aula amplia y bien iluminada.

MATERIAL

Copia del caso propuesto: "Ana, ¡tengo la solución".

Preguntas de reflexión para el estudiante.

Fichas de actividades para el profesor (Anexos I, II, III).

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la introducción y breve explicación por el profesor de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias, a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto: "Ana, ¡tengo la solución".

1ª ETAPA,

establecimiento de línea base del alumno, realizándose una simulación de "role playing" de los métodos de comunicación planteados en el caso de "Ana, ¡tengo la solución". De esta manera el estudiante toma conciencia de habilidades y competencias innatas y aquellas necesarias de perfeccionar o adquirir. Seguidamente deberá contestar un cuestionario sobre los métodos de comunicación planteados, solución de conflictos, control del estrés y realizar trabajos de calidad.

2ª ETAPA,

se desarrollarán modelos de comunicación actuales, mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso propuesto y respuesta a las diferentes cuestiones planteadas.

3ª ETAPA,

se llevará a cabo alguna de las actividades planteadas en los Anexos I, II y III, seguida de una discusión, reflexión y puesta en común del caso de "Ana, ¡tengo la solución", en grupos.

4ª ETAPA,

selección y desarrollo de un supuesto de comunicación por el estudiante, utilizando nuevas tecnologías y uso de redes sociales, el cual se realizará de forma escrita.

5° ETAPA

mediante tutoría individualizada, para la revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

6ª ETAPA,

el estudiante deberá realizar la exposición y presentación pública de aprendizajes interiorizados sobre las competencias estudiadas: comunicación eficaz, solución de conflictos, control del estrés y realizar trabajos de calidad.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo, no obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta, los estudiantes deberán haber leído el caso y haber reflexionado por escrito sobre las cuestiones que se les plantean. El profesor deberá guiar en todo momento el proceso.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la introducción y breve explicación por el profesor de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias, a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto: "Ana, ¡tengo la solución".

Objetivos. Que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa.

Metodología. El profesor explicará el desarrollo de las diferentes sesiones. Para ello, suministrará un guión de las sesiones, material de interés y cuestionario de reflexión para el alumno.

Duración. 30 minutos.

Responsable. El profesor.

Finalidad. Presentación del grupo, ruptura del hielo y puesta en común de la actividad.

Material. Guión desarrollo de sesiones, copia de bibliografía sobre comunicación eficaz, solución de conflictos, control del estrés y orientación hacia la calidad.



Se fundamentará en el establecimiento de línea base del alumno, mediante simulación de una situación de "role playing" del supuesto de "Ana, ¡tengo la solución" y contestación posterior de cuestionario sobre comunicación eficaz, solución de conflictos, control del estrés y orientación hacia la calidad (Anexo I).

Así pues, por "role playing", el estudiante tomará conciencia de habilidades y competencias innatas y aquellas necesarias de perfeccionar o adquirir.

Objetivos. Explicación de la actividad de línea base y de sus hitos, y resolución de dudas planteadas por los estudiantes.

Metodología. El profesor solicitará a los estudiantes que simulen encontrarse en la misma situación de Ana Ruiz y, sin darles más pautas, que realicen una simulación de comunicación eficaz por parejas.

Además, suministrará un cuestionario sobre comunicación eficaz, solución de conflictos, control del estrés y orientación hacia la calidad, que tendrán que leerlo individualmente y formular por escrito la respuesta a las cuestiones que se indiquen.

Duración. 2 horas.

Responsable. El profesor y estudiantes.

Material. Copia del cuestionario de comunicación eficaz, comunicación eficaz, solución de conflictos, control del estrés y orientación hacia la calidad.

Finalidad. Que el estudiante tome conciencia de aspectos necesarios para comunicarse de forma eficaz: oral y escrita y cuáles son los que debe perfeccionar.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Tienes iniciativa para actuar?
- 2. ¿Consideras que es importante poseer un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades?
- ¿Quiénes son los clientes externos de una empresa?
- 4. ¿Quiénes son los clientes internos de una empresa?
- 5. ¿Qué es la comunicación verbal y la comunicación no verbal?
- 6. ¿Influye la apariencia que proyectamos en las relaciones con los clientes potenciales de nuestra empresa? ¿Por qué?
- 7. ¿El descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, son igualmente importantes con los clientes internos y externos?
- 8. ¿Posees la habilidad para trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos?
- 9. ¿Entiendes y valoras posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando tu propio enfoque a medida que la situación lo requiera?
- 10. ¿Posees la capacidad de decidir dotándote de medios adaptados a los objetivos y a la dimensión de los problemas?
- 11. ¿Consideras importante la apertura a las ideas de los demás en la orientación al cliente?

Se desarrollarán modelos de comunicación actuales, mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso principal propuesto: "Ana Ruiz, ¡tengo la solución" y respuesta a las diferentes cuestiones planteadas.

Objetivos. Aproximación a la lectura del caso o supuesto principal.

Metodología. Lectura individual, reflexión y formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se le indiquen. Visionado de material audiovisual propuesto.

Duración. 4 horas.

Responsable. El profesor y estudiantes.

Material. Copia del cuestionario para cada estudiante y de las cuestiones planteadas. (Copia del supuesto de Ana Ruiz).

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cuál sería la actitud adecuada ante el insulto de un cliente por teléfono?
- 2. ¿Ante una hoja de reclamaciones por una insatisfacción del cliente, qué deberías hacer?
- 3. ¿Qué harías si ante el compromiso de la compra de tu producto, el cliente se echa atrás?
- 4. ¿Qué solución le darías al conflicto que se te plantea con un compañero del departamento de ventas?
- 5. ¿Cuál sería tu manera de actuar si desconoces la solución a un problema de un cliente?
- 6. ¿Cuál sería tu actitud si tu superior cambia las

- instrucciones dadas a un cliente al que tú ya le has confirmado una venta?
- ¿Cuál sería tu respuesta si tu superior te pide que te quedes más tarde de tu horario laboral para cerrar una venta?
- 8. ¿Qué actitud deberías tener ante un cliente insatisfecho?
- 9. ¿Cómo podrías hacerle cambiar de opinión a un cliente potencial que duda ante la compra de tu producto?
- 10. ¿Serías capaz de exponer la venta de tu producto a un grupo de posibles clientes ante tus superiores?
- 11. ¿Crees que la capacidad de trabajo en equipo es importante para optimizar los resultados?

Finalidad. Que el estudiante desarrolle y perfeccione métodos de comunicación eficaces, utilizando nuevas tecnologías, "networking" y redes sociales.

Se llevará a cabo alguna de las actividades planteadas en los Anexos I, II y III, seguida de una discusión, reflexiones y puesta en común del caso en grupos.

Objetivos. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Metodología. Puesta en común del supuesto planteado y respuesta a dificultades encontradas o cuestiones que se indiquen. Finalmente se realizará una discusión en grupo facilitada y liderada por el profesor.

Duración. 6 horas.

Responsable. El profesor y los estudiantes.

Material. Copia del cuestionario a cada estudiante de aspectos a reflexionar.

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cuáles son tus puntos fuertes respecto a las competencias trabajadas?
- 2. ¿Y tus puntos débiles o habilidades que deberías reforzar?
- 3. ¿Cuál es el trabajo ideal que te gustaría desempeñar?
- 4. ¿Cuál es tu objetivo profesional a medio plazo? ¿Y a largo plazo? Traza un plan para poder alcanzar estos objetivos.

El estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de comunicación similar al trabajado en el supuesto principal: "Ana, ¡tengo la solución", utilizando nuevas tecnologías y redes sociales.

Objetivos. El estudiante deberá reflexionar sobre las competencias estudiadas y realizar un caso breve de comunicación eficaz siguiendo las pautas del caso planteado:

- a) Métodos de comunicación utilizados.
- b) Utilización de nuevas tecnologías para comunicarse.
- c) Desarrollar una estrategia de "networking" para la gestión de los contactos.
- d) Aprovechar las oportunidades que puedan ofrecer las redes sociales, en especial las de tipo profesional.

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a cuestiones que se indiquen y reflexión posterior.

Duración. 6 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y cómo le afectan directamente y sea capaz de preparar una presentación en público.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cuál es tu punto de partida en relación a desarrollar una comunicación eficaz para cumplir tus objetivos?
- 2. ¿Conoces las nuevas tecnologías de comunicación? ¿Serías capaz de crear un blog y mantenerlo?
- 3. Traza un plan para poder alcanzar los objetivos que tengas a medio plazo, incluyendo acciones de "networking".
- 4. Si no lo has hecho ya, forma parte de una red social de carácter profesional.
- 5. Si ya formas parte de alguna, cuenta brevemente tu experiencia.

5° ETAPA

Mediante tutoría individualizada, se llevará a cabo una revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

Objetivos. Revisión del trabajo escrito y resolución de dudas encontradas por el estudiante.

Metodología. Tutoría individualizada entre el estudiante y el profesor.

Duración. 4 horas, a razón de 5-10 minutos por estudiante.

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Despacho para las entrevistas.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades has encontrado?
- 2. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?
- 3. ¿Consideras que has aprendido o adquirido alguna destreza de comunicación?
- 4. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?
- 5. ¿Qué es lo que te ha resultado más difícil de hacer?

Finalidad. Se pretende que el estudiante pueda plantear dudas e inquietudes personales sobre las competencias estudiadas.

6° ETAPA

Exposición pública de aprendizajes y conclusiones.

Objetivos. Presentación de los aprendizajes interiorizados sobre las competencias de comunicación eficaz, nuevas tecnologías, "networking" y uso de redes sociales estudiadas.

Metodología. Preparación por escrito y breve exposición grupal (15 minutos) sobre los aprendizajes interiorizados. Posteriormente, se realizará una discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración. 2,5 horas, donde dos horas se dedicarán a las exposiciones y treinta minutos de discusión.

Responsable. El profesor y estudiantes.

Material. Aula y medios audiovisuales y posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué cosas crees que has perfeccionado y por qué?
- 2. ¿En qué deberías seguir perfeccionando?
- 3. Una vez terminado este taller, ¿crees que es de utilidad? ¿Por qué?
- 4. ¿Cómo esperabas esta actividad?
- 5. ¿Has echado algo en falta?
- 6. ¿Qué conocimientos has adquirido? ¿Cómo, por modelado, por observación, por "feedback", por realización?
- 7. Indica algún compañero del grupo que consideres que tiene mayores habilidades o competencias en el grupo y señala cuáles.
- 8. Si tuvieras que valorar de 1 a 10 la utilidad del taller para mejorar el dominio de competencias profesionales, donde 1 hace referencia a nula y 10 a máxima, ¿qué nota pondrías?, ¿qué mejorarías?

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	COMUNICACIÓN EFICAZ	 Conocer los distintos tipos de comunicación. Seleccionar el medio de comunicación más acertado para cada situación. Búsqueda de información para proporcionar más seguridad. Presentar la información de forma clara y relacionada con la finalidad de la comunicación. 	2 HORAS	Ejercicio de debate por escrito.
	CARTA DE PRE- SENTACIÓN Y AGRADECIMIEN- TO	 Conocer los diferentes tipos de cartas y su finalidad. Aprender a realizar una carta de presentación por escrito. Aprender a realizar una carta de agradecimiento por escrito. 	2 HORAS	Ejercicio de debate por escrito.
	CUESTIONARIO DE CALIDAD DE SERVICIO	 Conocer los compromisos de calidad que tienen algunas empresas. Escuchar al cliente: escucha activa. Preocupación por la calidad y la mejora continua. 	2 HORAS	Creación de un cuestio- nario por escrito.

ÁNEXO I

LA FRASE A DEBATE

Objetivo. Se pretende que el estudiante consiga comunicarse de forma eficaz en el supuesto propuesto, para ello el estudiante deberá:

- I. Conocer los distintos tipos de comunicación.
- II. Seleccionar el medio de comunicación más acertado para cada situación.
- III. Utilización del tono y nivel de lenguaje adecuados.
- IV. Búsqueda de información relacionada con la finali-

dad de la comunicación.

V. Presentar la información de forma que se pueda entender por los demás.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado.

Material. Hoja de papel en blanco. Lápiz o bolígrafo. Pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

Vamos a introducir una frase a debate: 'El cliente siempre tiene la razón'.

I. Detectado un problema o conflicto, el profesor propone al grupo en general un pequeño juego que permita dilucidar temas tan "trascendentes" e "importantes" para la formación y el aprendizaje de todos los ahí reunidos.

II. Le pide al grupo que le ayude a determinar quiénes son los dos miembros más comprometidos e interesados en dicho problema o conflicto.

III. Ya seleccionados estos participantes, se busca en el grupo a quienes estén más ligados a las posiciones en debate, para formar pareja con los ya detectados.

IV. Se nombra un moderador (puede darse el caso de que sea el mismo profesor que hará las veces de "abogado del diablo" para las partes.

V. Se le plantea a este equipo, que se imagine que está en un programa radiofónico de escucha nacional, y que, por consiguiente, traten de modular su voz, volumen y entonación, así como también plantear sus argumentos lo más claramente posible para que el auditorio pueda tomar una posición frente a éstos.

VI. Se disponen las sillas adicionales al frente del grupo y las ocupan los dos equipos y el moderador nombrado para tal efecto.

VII. Después de unos diez minutos, el profesor, comienza con el resto del grupo a analizar la calidad de la comunicación verbal y los argumentos/objeciones escuchados, de manera que retroalimenten al panel.

VIII. Se puede repetir la operación.

IX. Finalmente, se les da las gracias a los participantes del panel y se analiza el ejercicio.

X. El profesor guía un proceso para que el grupo analice, cómo aplicar lo aprendido en este ejercicio.

(HOJA DE TRABAJO)

INSTRUCCIONES PARA EL MODERADOR

Usted, como presidente del grupo, debe establecer los procedimientos de trabajo para conducir la reunión.

Al término de la elección deberá usted dialogar con sus compañeros sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles fueron las conductas de los clientes externos e internos durante la conversación?
- ¿Se utilizó la escucha activa y el establecimiento de punto de partida de cada miembro?
- ¿Qué conductas fueron positivas y permitieron una mayor comunicación grupal y toma de decisiones?
- ¿Cómo se organizó el grupo y cómo se repartieron los papeles?
- ¿Para qué sirvieron los roles asignados?
- ¿Cómo se eligió al moderador?
- ¿Qué aplicación práctica en el trabajo puede tener el diálogo realizado?

INSTRUCCIONES PARA MIEMBROS DEL GRUPO

TARJETA MIEMBRO Nº 1

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural en el momento oportuno, usted puede desempeñar el siguiente rol:

Relájese usted mismo y trate de crear un clima de confianza, una atmósfera agradable y procure que la moral del grupo esté siempre a un nivel elevado.

A usted le gusta sobre todo la venta directa de productos con clientes nacionales, y usted desea introducir un nuevo producto informático más económico y con suficiente capacidad que les guste a todos.

ANEXO I (HOJA DE TRABAJO)

INSTRUCCIONES PARA MIEMBROS DEL GRUPO

TARJETA MIEMBRO Nº 2

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Buscar informaciones, reformular el pensamiento de los demás, o explicitarlo mediante ejemplos, y asegurarse de que todo el mundo lo ha comprendido.

A usted le gusta un retroproyector que le parece útil para el desarrollo de presentación de exposiciones en reuniones de equipo.

TARJETA MIEMBRO Nº 3

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Comprobar que las conversaciones con los clientes potenciales se llevan a cabo en un todo y fluidez verbal adecuados.

Personalmente, usted esta realizando un cuestionario de calidad, pues consideras que hace falta y le resulta verdaderamente importante.

TARJETA MIEMBRO N°4

Aunque toma parte en la discusión de un modo natural, usted no tiene que desempeñar ningún rol en especial en el grupo, ni ningún gusto particular que defender con respecto a los detalles de empresa.

En cambio, usted sabe que las instrucciones señalan que el grupo debe elegir un moderador que actúe de manera que el grupo le elija a usted como moderador.

TARJETA MIEMBRO N° 5

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol: Procurar que el grupo se sienta realmente motivado por este ejercicio. Invitar a los demás participantes a tomar la palabra lanzando un cabo a los que menos hablan. Un poco de conflicto debe permitir, ciertamente, el alumbramiento de nuevas ideas.

A usted le gustan todos los regalos de empresa, y fácilmente puede ponerse de acuerdo sobre cualquier otro, exceptuando el radio reloj despertador. Este le encoleriza.

TARJETA MIEMBRO Nº 6

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol: Ayudar al grupo a definir sus objetivos y los conceptos importantes, supervisar el procedimiento seguido, si es que el grupo ha elegido a alguno, o proponer alguno. Ayudar al consenso de grupo a franca mayoría. Observar la marcha del grupo y su toma de decisiones.

Personalmente, a usted le gusta de un modo particular la venta directa al cliente.

TARJETA MIEMBRO Nº 5

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol: Animar la discusión, captar el punto de vista de los demás y ponerlo de relieve, ser receptivo. Establecer relaciones entre las intervenciones, y velar por que el uso de la palabra esté bien distribuido en el grupo. Resumir y concretar durante la discusión. Alentar la participación activa. Después del comienzo de la discusión, a usted le corresponde terminar las discusiones, sea cual fuere la decisión tomada por el grupo o aunque éste no haya tomado ninguna.

Usted no tiene preferencia de regalo, salvo en el caso del radio reloj despertador que no le gusta.

TARJETA MIEMBRO Nº 6

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol: Observar las conductas de los participantes y el proceso del grupo. Ser capaz de analizar las actitudes y conductas de cada uno de los miembros del grupo para estar en condiciones de proporcionarles retroalimentación.

Usted permanece más bien imparcial en la elección del tipo de venta, el tipo de cliente y en el proceso de toma de decisiones del grupo, con la salvedad de que a usted el Radio reloj despertador no le gusta realmente.

ANEXO II

CARTAS DE PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTO

Objetivos. : Mejorar las habilidades de comunicación escrita para conseguir llamar la atención sobre lo mejor de uno mismo.

I. Búsqueda de información relacionada con la finalidad de la comunicación.

II. Presentar la información de forma que se pueda entender por los demás.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal.

Material. Hoja de papel en blanco. Lápiz o bolígrafo. Pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



Atendiendo a una oferta de trabajo ficticia que propondrá cada estudiante (relacionada con un puesto de trabajo que le interese), éste deberá hacer llegar a la empresa una carta de presentación para intentar acceder al proceso de selección y una carta de agradecimiento una vez que esta misma empresa le haya entrevistado, para agradecer el tiempo que invirtieron durante la misma.

El estudiante deberá dar respuesta a las siguientes cuestiones:

Teniendo en cuenta el objetivo (interesar a la empresa), a quién va dirigido (responsable RRHH, director, etc.) y la información a transmitir (tu candidatura a un puesto de trabajo en la empresa), debes buscar información que te permita conseguir una entrevista y afrontarla con mayor seguridad y tener más posibilidades de éxito:

- De qué empresa se trata, a qué se dedica.
- En qué departamentos de la empresa puedes encajar mejor.
- Qué consideras que puedes ofrecerle profesionalmente.
- Qué consideras que puede interesar a la empresa.
- Qué sabes o qué te dicen otros de dicha empresa.
- ¿Conoces a alguien que trabaje o que esté relacionado con la misma?

ANEXO III

• CREACIÓN DE UN CUESTIONARIO DE CALIDAD

Objetivos. Se persigue aprender a realizar un cuestionario de calidad que contenga los ítems que sean de interés para conocer la satisfacción de mis clientes.

Duración. 2 horas.

Lugar. Un salón amplio .

Material. Copia del supuesto y material para que los estudiantes escriban.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



El profesor solicitará a los participantes que formen parejas y les explicará el supuesto práctico de simulación, que puede ser el siguiente:

"Vamos a crear un cuestionario de calidad para nuestros clientes. Decide a qué se dedica tu empresa y qué servicio quieres evaluar: atención al cliente telefónica, servicio postventa, etc."



Cada pareja de estudiantes tendrá 20 minutos para preparar su cuestionario como empresa y como cliente, ya que cada uno de ellos interpretará los dos papeles.



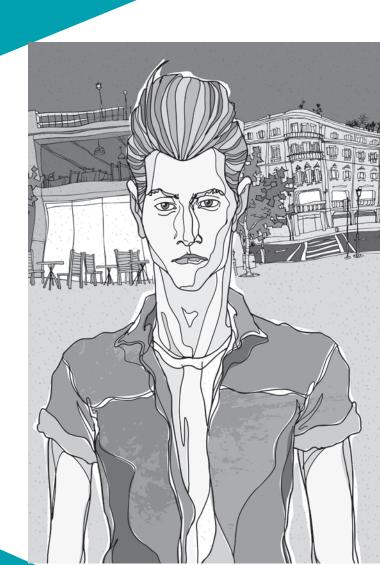
El profesor solicitará el inicio de la representación, con un tiempo estimado de 10-12 minutos por pareja (3 minutos cada uno en el papel de la empresa y 3 minutos cada uno para dar "feedback" como posible cliente. Conviene que ambos practiquen la escucha activa durante el "feedback" y que intenten entenderlo.



Para finalizar, y dependiendo del tiempo disponible, el profesor guiará un proceso para que el grupo analice cómo aplicar lo aprendido.

PABLO,

CREER ES CREAR



EN LOS RÍOS DE GALWAY

Mirando fijamente las aguas del río de Galway, Pablo recordó perfectamente el momento en el que decidió irse de San Juan de Alicante, y de todo lo que conocía y amaba, hacia otro país, Irlanda. Quería conocer otra manera de vivir, tener experiencias nuevas y descubrir un enfoque profesional diferente.

Cuando recibió la resolución de la beca aprobada para iniciar su primera experiencia profesional en el Hospital de Galway, sintió que le invadía un oleaje de euforia y miedo. Ahora, todas esas sensaciones se habían mezclado, materializándose en diferentes colores con los que Pablo podía ahora dibujar su despertar profesional.

Un cisne blanco nadaba pacíficamente en el agua, eran las ocho de la tarde y ya había anochecido. Levantaba su cuello hacia la luna y volvía a sumergirlo, así una y otra vez, lentamente como en un buen baile. Una danza con el mundo como compañero.

Pablo lo contemplaba deseando ser como él, libre y elegante. Encajaba perfectamente con su entorno, y eso era precisamente lo que Pablo quería. Ser una pieza más, incluso en ese país que no era el suyo. Varios pensamientos rondaban su cabeza.

"¿Seré capaz de hacer amigos nuevos? Aquí quise venir solo, pero ahora siento que me cuesta relacionarme con otros. La gente es muy diferente; aunque cordial, resulta fría. Tengo miedo de incomodarles. ¿Y en el trabajo? ¿Cómo la haré? Vine hasta aquí con la ilusión de compartir experiencias en el campo de la fisioterapia con otros profesionales. Conocer otros enfoques terapéuticos y compartir con otros mis mejores técnicas. ¿Qué haré para que me conozcan los demás?"

Ahora, en la verde Irlanda, Pablo se sentía más perdido que nunca. En el hospital aún no había conseguido hacer amigos, sólo tenía algunos conocidos con los que a veces podía charlar en las horas de descanso. Además, iba loco con el gaélico, dialecto propio del país, que él no lograba comprender más allá de unas palabras. Pero tampoco cuando hablaban en inglés disfrutaba de las conversaciones todo lo que quisiera, porque a veces no encontraba las palabras justas para transmitir en la jerga médica aquello que deseaba decir. Eso lo colocaba en una situación en la que escuchaba activa y muy atentamente las conversaciones siempre que le invitaban a hacerlo, pero se quedaba callado, intervenía poco y le preocupaba dar la impresión de ser una persona reservada, sobre todo porque él no lo era en absoluto. Pablo pensaba que en su tierra hubiese resultado más fácil, pues dos buenos besos o un fuerte apretón de manos hubieran sido suficientes para manifestar las ganas que tenía de conocer a otras personas.

Ahora el cisne se impulsaba hacia el cielo y batía las alas enérgicamente, con fuerza y atrevimiento. Justo el impulso que Pablo necesitaba en esos momentos para intentarlo una vez más. Concluyó que para eso había decidido viajar solo y trabajar duro en otro país, para conocer a otros y enriquecerse. Decidió que a la mañana siguiente se levantaría temprano y saldría a correr, además, por la zona en la que se había instalado llena de cuestas de las que te quitan y te dan el aliento de manera azarosa, casi como si jugasen contigo a quitarte el equilibrio, para luego concederte nuevas energías. Era necesario respirar profundamente, hasta que el aire llegase al estómago, para afrontar la subida desde el mar, y esto le hacía sentirse a Pablo vivo. Se despidió del bello cisne contemplándolo una vez más en su alegre chapoteo y emprendió el camino de regreso hacia su hogar irlandés.

UN GUERRERO LEGENDARIO

Pablo llegó al hospital puntualmente. En la puerta coincidió con Orla, una fisioterapeuta finlandesa que también había conseguido una beca en el mismo departamento que él, aunque bajo la supervisión de otro tutor y con otros casos. Así que coincidían mucho menos de lo que a Pablo le hubiese gustado. Ella le sonrió cuando le vio llegar. ¡Estaba tan guapa como siempre! Pero una vez más, Pablo no fue capaz de decirle nada más allá de un insípido saludo. Se sintió mal por eso...

Matthew era, de momento, el único usuario al que Pablo atendía con independencia, sin limitarse a mirar el trabajo del tutor o del equipo de fisioterapeutas con plaza en el hospital. Era un chico de siete años, con los ojos grandes y verdes, y una constitución algo más pequeña de lo que correspondería a su edad. Despierto y muy colaborador, había sufrido una lesión complicada en la espalda debido a una caída desde su caballo, llamado Brian. Matthew le explicó a Pablo el primer día que se conocieron que le puso así a su caballo porque era el nombre de un guerrero legendario, que derrotó a los vikingos en el siglo XI, acompañándolo de toda una historia que debía ser una mezcla de su imaginación y las leyendas populares. El niño adoraba a ese animal, y tenía una conexión mágica con él. Pablo admiraba en Matthew que fuera tan tenaz, llegaba a resultar algo testaduro en ocasiones, pero esa cualidad suva le avudaría a superar las secuelas del accidente. El chico soñaba con montar a Brian cuanto antes, se imaginaba encima de él, sintiendo el viento en su cara y superando obstáculos, y se le iluminaba el rostro. Pablo confiaba en que se pondría bien muy pronto y sentía que el niño tenía el valor de un auténtico guerrero.

Deckaln, el tutor de Pablo, se acercó por su espalda. Le había esta-

do observando trabajar la terapia muscular, y le felicitó. Pablo se sintió orgulloso, y le recorrió un escalofrío por el cuerpo. Era la primera vez que lo hacía, y aunque era un reconocimiento muy sutil, comprendido en un par de palabras, Pablo dibujó una media sonrisa en sus labios. No supo qué decir, ni cómo contestar al halago ni transmitir lo importante que era para él aquella evaluación positiva. Se sintió un poco tonto por no encontrar las palabras justas, pero eso no empañó la sensación gozosa de estar desarrollando un buen trabajo. Su rendimiento era bueno en su primera experiencia profesional. ¡Estupendo!

INVITACIÓN A UNA BUENA CONVERSACIÓN

Pablo, pensativo, se dirigía hacia la biblioteca de la Universidad de Galway. Era un edificio de roca negra pesada cubierto por musgo verde y flores de todo tipo. Pasear por allí relajaba e invitaba a la reflexión.

"¿Cómo puedo tratar la lesión de Matthew? Tiene que haber un camino más corto para llegar a una recuperación más temprana y exitosa. ¿Cómo se llamaba aquel autor que trabajó tanto este tipo de problemas musculares? Debí atender más a aquella clase... Si pudiera comentarlo con alguien quizá sería más fácil concluir la mejor manera de actuar y podría tratar de sugerirle a Deckaln otros tratamientos.

Estaba sumergido en estas meditaciones cuando noto una mano sobre su hombro. Antes de girarse, ya había escuchado esa voz tan femenina que estremecía algo dentro de él. Era Orla, cargada de libros, volvía de la sala de estudios. Esta vez sí, Pablo respiró profundamente, como en la cuesta que le lleva del mar a casa, y la invitó a un café. Y lo mejor de todo fue que ella dijo que sí.

Pasaron la tarde comentando casos que tenían en el hospital, compartiendo terapias en las que confiaban, comparando los conocimientos adquiridos en una disciplina que aún tiene muchas posibilidades para ponerse al servicio de los demás. Ella le prestó unos libros muy interesantes, y él prometió reseñarle alguno de los suyos. Hablaron también del tiempo, de los programas tan malos que hacían por las noches, de cómo cocinar una buena comida con los productos autóctonos y de los pajarracos negros que se posaban en todos los tejados y que en Irlanda se consideraban sagrados. Compartieron sus aficiones, el gusto de Orla por los peces tropicales y la pasión por el deporte de Pablo. Risas por ambas partes. Pablo la invitó a cenar una ternera guisada que le salía estupendamente, y la cita quedó en el aire, pero con buenas expectativas. Se despidieron, al estilo de la tierra valenciana, con dos besos sonoros.

De regreso a casa, Pablo se sentía levitando de felicidad, conectaba puntos de la conversación con experiencias personales, recordó las razones que le impulsaron a estudiar fisioterapia. Revivió los días en los que, siendo tan sólo un crío, se sentaba en una esquina del patio con un libro de aventuras y supervivencia en las manos, mientras oía a los demás jugar, reconociendo sólo para sí mismo que pasaría mucho tiempo antes de que él pudiese participar en un partido. Se prometió de manera inconsciente que dedicaría su vida a ayudar a otras personas que, como él en esos momentos, se pudiesen sentir desplazadas. En la barrera. Condenadas a escuchar las risas y las carreras de los demás.

VIBRAR CON UN MISMO ENTUSIASMO

Cuando sonó el despertador, Pablo levantó la cabeza apoyada en el escritorio. Se había dormido estudiando algunos libros que le había prestado Orla. Tenía el cuerpo como después de una paliza, pero el corazón contento. Dio un bote. ¡Esa era la estrategia! Había dilucidado cómo acelerar una buena recuperación para Matthew gracias a las aportaciones de Orla y su excelente material. No entraba a trabajar hasta las 13.00 horas, pero corrió a coger el autobús. Quería localizar a Deckaln antes de que terminase su turno y hablar con él. Sabía que tenía una hora de atención a sus estudiantes al finalizar la mañana. Lo encontraría y argumentaría su idea con el mejor inglés que pudiese, hasta lograr su aprobación.

"Bien, sé lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Tengo una excelente oportunidad en mis manos. Puedo trabajar este caso como se merece, con la mejor dedicación y los mejores recursos. Sólo necesito que confíen en mí, encontrar puntos en común, conseguir que vibren con mi entusiasmo".

Hizo una parada en la hemeroteca del hospital, y buscó todos los artículos publicados por su tutor. Eligió los más susceptibles de ser utilizados para argumentar su propuesta. Relacionó los profesionales con los que Deckaln había trabajado en el pasado y leyó algunos resúmenes de sus publicaciones. Consiguió imprimir lo más relevante. Y cargado con todo el material y la cabeza llena de razones y de buenas ideas, tocó a la puerta del despacho. Por mala fortuna,

no había nadie, pero eso le dio la oportunidad para conectar mejor todos los puntos de su propuesta.

Un par de horas más tarde, Deckaln apareció y le invitó a pasar. Tenía suerte, pues le había recibido. Y eso ya era un gran logro. Pablo comenzó por preguntarle por los puntos clave de los estudios publicados por su tutor. Le escuchó con gran atención, incluso tomó apuntes de aspectos en los que no había pensado. Deckaln se emocionaba, hablando de algo que le gustaba hacer y que conocía bien. Incluso fue a por un par de tazas de té con leche para compartir. Pablo encontró el momento para hablar y plantearle su idea. Su tutor se quedó helado, como inmóvil, perplejo. Sabía que Pablo tenía buenas razones para apostar por esa estrategia terapéutica, además era una opción buenísima que él no había contemplado, pero también sabía que el hospital de Galway no disponía de los recursos necesarios para implementarla.

Pablo se ponía algo nervioso con el gesto reflexivo de Deckaln, y sólo se le ocurría poner ejemplos de casos que su tutor había tratado con terapias alternativas e innovadoras.

Finalmente, su tutor comenzó a redactar una carta en el ordenador. Durante unos minutos, Pablo calló, expectante, imaginando todo lo que podía pasar a continuación y cómo podría responder él. Deckaln le dio un papel escrito y le deseó suerte.

Pablo llevó la carta a sus manos. Era una carta de recomendación para que él hiciera su propuesta al Hospital de Dublín, en el que sí se podría implementar la terapia. Aunque no era capaz de entender todas las palabras, sí llegó a sentir la confianza que su tutor había depositado en él con este gesto. Así que se levantó, y le dio un abrazo. Deckaln no supo cómo reaccionar, pero unas palmadas en el hombro bastaron para que Pablo supiese que contaba con todo su apoyo.

Se miraron a los ojos, como buenos colegas profesionales. Dos personas que se embarcan juntos en el mismo proyecto, con ilusión y esperanza.

TAMPOCO HOY

Hacía ya dos semanas que Pablo había contactado con los profesionales que Deckaln le había proporcionado. Llamadas por teléfono en las que se ahogaba intentando decir lo que necesitaba y entender las respuestas; correos a los que dedicaba todo su tiempo para expresarlos con corrección; documentación que remitía de manera urgente: y el elemento estrella, la recomendación de Deckaln, que era el punto fundamental que le permitía saber que estaba siendo escuchado.

Ya no sabía qué más hacer, de momento sólo podía esperar. Se aferraba a la seguridad de aquel que sabe que ha puesto todo su empeño. De manera metódica había ordenado todos los contactos, indicando cargo y vinculación con su tutor. Intentaba establecer alianzas para lograr sus objetivos. Añadía conscientemente valor a las conversaciones, tocando los temas clave para cada persona, mostrando gran interés por las respuestas e información que obtenía y registrándola con el fin de utilizarla en futuros encuentros. En definitiva, se estaba comunicando eficazmente y cuidando su red de contactos ("networking").

Ese día tenía sesión con Matthew. Cuando llegó, lo encontró un poco apagado. Empezaron a trabajar, Pablo sabía que había momentos en que, irremediablemente, el niño sentía dolor. Pero éste no se quejaba, parecía inmerso en sus propios pensamientos. Finalmente, empezó a contarle a Pablo cómo en los últimos días sus amigos ya no llamaban a su puerta después del colegio. Siempre iban todos a un descampado cercano a jugar con pelotas y bates. Mezclaban varios juegos, saltándose las reglas, inventándose nuevas maneras. Se lo pasaban muy bien con esos juegos anárquicos e ideados por

ellos mismos.

Pero ahora Matthew no podía correr, ni hacer esfuerzos. La verdad es que nunca había destacado especialmente en el deporte. No bateaba bien, aunque compensaba con la velocidad en las carreras, era ligero como una pluma. Pero claro, ahora no era posible. Los primeros días todos los chicos y chicas del barrio le visitaban, aunque la madre de Matthew no le dejaba acompañarles. Pero con el paso del tiempo, como eran niños, iban volviendo a su divertida rutina y dinámica de juegos, conscientes de que Matthew no podría acompañarles tampoco ese día.

Cuando terminó la terapia, Pablo se quedó charlando con el muchacho. Le contó trucos para aumentar la velocidad en la carrera y movimientos muy buenos para batear con precisión. Incluso Matthew rió mucho cuando Pablo le contó una anécdota en la que hizo el ridículo en un partido, enseñándole también lo que no se debía hacer. Repasaron juntos todas las cosas que ahora sí podía hacer gracias a la recuperación y lo mucho que había progresado.

Ese día, Pablo fue capaz de enseñarle a Matthew su corazón de guerrero.

allí como becarios, pero se sentían como verdaderos fisioterapeutas capaces de afrontar las exigencias de su labor.

Como Orla llevaba mucho más tiempo en Irlanda, tenía un buen grupo de amigos, del que le habló. Hicieron planes para ir a escalar. A Pablo le encantaba, y había acantilados muy bonitos donde poder practicarla.

A Orla le gustó la Nube Blanca que Pablo le regaló. Es un pez tropical que proviene del sur de China. Ambos se quedaron contemplando sus destellos de colores y su gracia al nadar. Finalmente, se quedaron profundamente dormidos en el sofá, unidos en un tierno abrazo.



"Hoy es uno de los mejores días de mi vida, ya que el hecho de que Matthew pueda recibir este tratamiento es uno de los objetivos que me trajeron hasta Irlanda. Quiero ser un buen profesional, y sé que gracias a las personas que me han ayudado (Deckaln, Orla y el propio Matthew) lo he conseguido. Seguiré trabajando para convertirme en un excelente fisioterapeuta."

Pablo soñó con Matthew. Corría por el descampado con sus amigos, poniendo en práctica todos los consejos que él le había dado. Bateaba una bola que salía fuera del campo y se perdía de vista en el cielo.

NUBE BLANCA

Sonó el teléfono. Cuando Pablo descolgó se quedó fascinado. Era Deckaln. ¡Habían aprobado el tratamiento de Matthew en Dublín! Pablo estaba tan feliz que no sabía qué hacer. Así que respondiendo a su primer impulso, llamó a Orla y la invitó a cenar. Ella aceptó.

Pasaron la noche brindando por esa casualidad en la universidad, por la conversación, por esos momentos juntos que iluminaron a Pablo. Una sensación de profesionalidad les embriagaba. Estaban

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Pablo es un recién diplomado en fisioterapia de veintiún años que logra una beca para colaborar en un departamento en el Hospital Universitario de Galway. Allí conoce a un tutor que le guía en su proceso de aprendizaje, una fisioterapeuta finlandesa becada para otra línea de investigación y su primer caso clínico, un niño con una grave lesión en la espalda. En esta gran aventura, Pablo necesitará movilizar todo su ingenio para capacitarse en el establecimiento de alianzas, vínculos profesionales y fidelización de contactos profesionales. Grandes oportunidades se abren para Pablo, un chico inteligente y enérgico, con gran capacidad de entrega y mucho entusiasmo e ilusión.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización del presente caso es de interés en el trabajo de la comunicación eficaz, la creación de redes de contactos profesionales, la investigación, la capacidad para crear planteamientos alternativos y el autoaprendizaje. Asignaturas del área de deontología profesional y practicum académico pueden enriquecerse con el trabajo del caso, así como competencias transversales tales como habilidades sociales, interdisciplinariedad, trabajo en equipo y cooperación, organización intra e interdepartamental, relaciones jerárquicas, funcionamiento de régimen interno, respeto y valores profesionales.

Tras el trabajo del caso, los estudiantes deben aumentar sus conocimientos sobre:

- 1. Estrategias para la búsqueda dinámica e identificación de oportunidades para el establecimiento de vínculos recíprocos con los demás.
- 2. Reconocimiento de los métodos para entablar conversaciones con otros. Aprendizaje de formas para mostrar interés y añadir valor a las interacciones sociales.
- 3. Aprendizaje de modos para la participación activa en la vida social y profesional.
- 4. Definición de métodos para la consecución de ayuda, información y apoyo.
- 5. Fortalecimiento de competencias sociales y actitudes cooperativas.
- 6. Educación en valores, ética y capacidad de trabajo pluridisciplinar en entornos cambiantes y heterogéneos.
- 7. Inteligencia emocional, autocontrol, definición de objetivos y prospección de líneas estratégicas de actuación en ámbitos profesionales y formativos.
- 8. Perseverancia, motivación, resistencia a la frustración y conocimiento personal.
- 9. Dominio de documentos típicos de reconocimiento y recomendación profesional. Habilidades para su solicitud y óptima implementación. Contextos, ámbitos y adecuación.

TIEMPO

Duración: 25 horas.

LUGAF

Aula dotada de recursos para la proyección de contenidos teóricos y con mobiliario que permita la disposición del alumnado tanto para el trabajo en pequeños grupos, como el debate grupal.

Plataforma digital educativa para el seguimiento del trabajo no presencial.

MATERIAL

Copia de supuesto de Principal:

"Creer es crear".

Preguntas de reflexión para el estudiante.

Fichas de actividades para el profesor (Anexos I, II y III) y Hojas del trabajo para el alumno adjuntas.

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias, a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto: "Creer es crear".

1ª ETAPA

lectura y reflexión del caso propuesto, donde se pretende que el estudiante se familiarice con los aspectos claves de las competencias. El profesor podrá apoyarse en las fichas anexadas para trabajar mediante metodologías activas y dinámicas.

2ª ETAPA

se ponen en común todas las reflexiones individuales de los estudiantes y se invita al diálogo y debate.

3ª ETAPA

se pretende que el estudiante sea capaz de poner en acción elementos importantes de las competencias trabajadas.

4ª ETAPA

se selecciona y desarrolla un caso de creación de alianzas, así como la realización de un caso breve de establecimiento de contactos, siguiendo las pautas del caso planteado.

5° ETAPA,

mediante tutoría individualizada se llevará a cabo una revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

6ª ETAPA

se presentan y exponen los aprendizajes interiorizados por el conjunto de estudiantes y se extraen conclusiones.

Por lo tanto, cabe enfatizar que las clases son eminentemente prácticas y el conocimiento es una construcción activa por parte de todo el alumnado. Las conclusiones y discusiones creadas conjuntamente en este proceso cooperativo y grupal permiten motivar el progreso del alumnado. Asimismo, disponer de una plataforma digital educativa permitirá el seguimiento del trabajo realizado por los alumnos y posibilitará compartir los resultados por parte de todos los asistentes al curso.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo. No obstante, el docente será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias (solución de problemas, toma de decisiones, negociación y habilidades de comunicación), a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto, "Creer es crear".

Objetivos. Que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa.

Metodología. El profesor explicará la dinámica de trabajo y la forma de funcionar. A continuación, suministrará una copia del mismo que será leída en voz alta, rotando el turno de lectura por cada uno de los asistentes. En cada apartado en el que el personaje reflexiona directamente, el profesor abrirá un debate entre el auditorio sobre las impresiones que le merece a cada alumno los pensamientos y sentimientos del protagonista. Además, les preguntará si hubiesen enfocado la situación de otra

manera, alternativas que consideran que se pueden seguir a parte de la contemplada por el personaje de la historia y consecuencias que consideran que tendría cada una de esas posibilidades.

Duración, 30 minutos.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del caso para cada estudiante. Aula con disponibilidad de mobiliario móvil para la facilitación de la discusión grupal, pizarra y material audiovisual (proyector y ordenador).

Finalidad. Que el estudiante se familiarice con el el caso y conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa.

1^a ETAPA

Lectura del caso propuesto, reflexión individual y familiarización del estudiante con los aspectos clave de las competencias

Objetivos. Aproximación a la lectura del caso y reflexiones planteadas.

Metodología. lectura individual, reflexión y formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se le indiquen. Realización de las dinámicas propuestas en los anexos.

Duración. 3 horas presenciales (30 minutos para cada actividad) y 3 horas estimadas de trabajo en casa a través de la plataforma educativa, pero el alumno podrá opcionalmente dedicar todo el tiempo y esfuerzo que desee interviniendo en los foros y compartiendo resultados con sus compañeros. El programa registrará el tiempo invertido y la cantidad de aportaciones, y serán tenidas en cuenta en la valoración final del alumno.

Responsable. El estudiante.

Material. copia del caso para cada estudiante, de las cuestiones planteadas y de las tareas a realizar.

Finalidad. Se pretende que el alumno, a través de la lectura, responda a preguntas y realice las tareas, inicie un comportamiento activo en la búsqueda, selección e interpretación de la información presentada, descubriendo por sí mismo los conceptos planteados y familiarizándose con los mismos. Asimismo, se persigue que el alumno aprenda a comunicar resultados de aprendizaje y a compartir su evolución personal con sus compañeros a través de la metodología empleada en las clases, basada en dinámicas y reflexiones grupales y de la plataforma educativa.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

1.¿Alguna vez has querido acercarte a los demás en un contexto nuevo y no has sabido cómo? Por ejemplo, el primer día de clase en la facultad donde no conocías a nadie, las primeras prácticas profesionales o las vacaciones que pasaste con tu familia en una ciudad nueva. ¿Qué métodos crees que funcionan para conocer a personas nuevas?

Actividad 1: Establece un plan para conseguir dos contactos diarios entre grupos sociales nuevos (un curso de otra titulación universitaria, una empresa en la que te gustaría colaborar profesionalmente o un servicio de la universidad como el de la delegación de estudiantes) y cumplimenta la hoja de trabajo presente en el Anexo I con el fin de describir tus indagaciones y realizar un seguimiento de las mismas.

2.¿Cómo la gente consigue el éxito social?, ¿en qué se diferencian las personas que tienen una amplia red de contactos con respecto de quienes se mueven en círculos sociales más cerrados?, ¿qué personaje histórico o legendario consideras que tenía una gran capacidad para relacionarse socialmente y crear alianzas?, ¿por qué?

Actividad 2: Fíjate en la persona dentro de tu grupo de amigos que más capta la atención en las reuniones sociales o laborales. ¿Qué actitud tiene?, ¿cómo se relaciona con los demás?, ¿qué puedes aprender tú de ella? Haz una lista de pensamientos que inspiran a este tipo de personas, sentimientos que consideras que les mueven y acciones que les caracterizan. Puedes preguntar directamente a la persona seleccionada para argumentar tu análisis. Por último, participa activamente en la dinámica planteada en el Anexo II.

3. ¿Cómo te presentas a ti mismo en nuevas situaciones sociales? ¿Qué es lo que te define?, ¿mencionas tu nombre, el trabajo que realizas, tu situación familiar o tus aficiones? ¿Qué crees que le interesa saber de ti a las personas que te puedes encontrar en tus primeras experiencias profesionales (por ejemplo, tus compañeros de clase, los profesores, etc.)? ¿Qué te gusta saber a ti de las personas que conoces por primera vez?

Actividad 3: Prepara una presentación de ti mismo que dure diez minutos y practícala con desconocidos. Puedes empezar en tu ámbito social y personal, para pasar a presentarte a colegas, profesores, etc. Anota los resultados y añade tus reflexiones personales. Por último, muéstrala en clase siguiendo las instrucciones planteadas en el Anexo III.

Puesta en común de las reflexiones individuales y discusión en grupo, invitando al diálogo y al debate.

Objetivos. discusión del caso y reflexiones planteadas por los estudiantes, análisis de las principales dificultades encontradas.

Metodología. Discusión en grupo facilitada y liderada por el docente. Se formarán pequeños grupos, que variarán según el tamaño de la audiencia, nunca superiores a un máximo de 6 personas ni inferiores a 3. Cada grupo iniciará una discusión en relación al caso presentado, mediante la cual, resolverá las cuestiones adjuntas. A continuación, el docente apuntará en la pizarra las respuestas de cada uno de los

grupos e iniciará una puesta en común en la que se extraerán las principales conclusiones.

Duración. 2 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Aula con disponibilidad de mobiliario móvil para la facilitación de la discusión grupal, pizarra y material audiovisual (proyector y ordenador).

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades habéis encontrado?
- 2. ¿Qué es lo que os ha resultado más fácil de hacer?
- 3. ¿Qué vías existen para establecer contactos y alianzas?
- 4. ¿Cómo proceden las personas que tienen éxito social para lograr ampliar sus alianzas?

- 5. ¿Cómo nos hemos presentado a nosotros mismos y cuales han sido los resultados?
- 6. ¿Qué comportamientos de los que desarrolla Pablo os parecen adecuados? ¿Qué comportamientos / actividades le sugeririais?

Finalidad. Se trata de que desarrolle actitudes y habilidades para trabajar en grupo así como estimular el pensamiento crítico. El estudiante reflexiona sobre las competencias propuestas y aprende a expresar estas reflexiones en público.

Puesta en acción por parte de cada estudiante de elementos claves de las competencias trabajadas: solución de problemas, toma de decisiones, negociación y habilidades de comunicación.

Objetivos. Reflexionar sobre la incidencia de las competencias estudiadas en el estudiante y ponerlas en práctica.

Metodología. Reflexión individual, formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se le indiquen y realización de las tareas propuestas mediante las cuales el docente deberá promover la iniciativa individual de los alumnos fuera del aula.

Duración. 2 horas presenciales y 2 horas de trabajo en casa.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y cómo le afectan directamente, y sea capaz de poner en acción las competencias que le permiten establecer contactos y alianzas.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

1.¿Cómo una persona puede ser más sociable?, ¿qué situaciones puede uno mismo buscar para entrenar su capacidad para relacionarse?

Tarea: Acude a una reunión, encuentro o jornada donde te presentes a gente que no conozcas. Al principio puede ser costoso, pero verás que, con entrenamiento, al poco tiempo es muy fácil y sobre todo cuánta gente nueva e interesante has conocido. Realiza un registro de los encuentros acompañandolo de una conclusión personal. Si la experiencia te gusta, puedes plantearte hacerlo con regularidad para abrir tus contactos personales y profesionales. Sube las conclusiones en la plataforma digital educativa y estudia y comenta las conclusiones de tus compañeros a través de los foros.

2.¿Cómo, a quién y en qué momento se puede pedir una carta de recomendación profesional?, ¿qué partes tiene una carta de recomendación?, ¿para qué puede ser útil dicho documento?

Tarea: Elabora una carta de recomendación ficticia que te gustaría que firmase un superior que conociera tu labor profesional. Reflexiona sobre los beneficios que puede proporcionarte. Envíale el trabajo al profesor a través del campus virtual. A continuación, elige a un compañero y escribe una carta de recomendación destacando su trabajo en clase, actitud, aportaciones, etc., y súbela a la plataforma educativa. Descubre si otro compañero ha decidido escribir sobre ti.

3. ¿De qué manera se transforma una relación con un conocido o un compañero de trabajo, en una amistad?, ¿qué lleva a la gente a querer "estrechar lazos", a colaborar con otros, a idear proyectos comunes, a mirar juntos en una misma dirección para conseguir objetivos propios, a buscar la compañía del otro porque es fuente de inspiración y de crecimiento personal?

Tarea: Busca un ejemplo en la naturaleza de animal gregario. ¿Qué le caracteriza?, ¿por qué vive en grupo?, ¿qué ofrece a los demás y qué le ofrecen los demás a él?, ¿podría sobrevivir en soledad? Por último, en una reflexión grupal dirigida por el profesor comparar a los compañeros de clase con un animal. Por ejemplo: "Rafael es como un león por su coraje", "Ana es como una hormiguita por su perseverancia" o "Juan tiene la capacidad de adaptación de un camaleón".

Se selecciona y desarrolla un caso de creación de alianzas, así como la realización de un caso breve de establecimiento de contactos, siguiendo las pautas del caso planteado.

Objetivos. El estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de creación de alianzas similar al trabajado en el supuesto principal del caso: "Creer es crear". Asimismo, el estudiante deberá reflexionar sobre la incidencia de las competencias estudiadas, así como realizar un caso breve de establecimiento de contactos siguiendo las pautas del caso planteado:

- a) Trabajando una red de contactos o "networking".
- b) Solicitando correctamente cartas de recomendación.
- c) Preocupándose de buscar la excelencia constantemente y demostrar la valía en contextos profesionales y educativos.

Metodología. Desarrollo individual de la tarea principal de

creación de un supuesto e indagación de las competencias básicas a través de la reflexión en grupo guiada por el docente.

Duración. 1 hora de trabajo en clase para la explicación de la actividad y el esbozo de los supuestos, 3 horas para el trabajo individual del alumno y 2 horas para la reflexión grupal del trabajo realizado. Los resultados serán colgados en la plataforma digital educativa y podrán ser comentados por los alumnos y el profesor en el foro.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué caracteriza al protagonista de tu historia?, ¿es una persona de éxito social?, ¿qué le ocurre?, ¿qué competencias pone práctica para superarse a sí mismo?, ¿cuáles son sus áreas de mejora?, ¿cuáles son sus fortalezas?
- 2. ¿Qué objetivos quiere conseguir tu personaje a corto, medio y largo plazo?, ¿cuál es su plan para poder alcanzar estos objetivos?
- 3. ¿Qué estrategias vas a seguir para identificar y aprovechar oportunidades relacionadas con el establecimiento de contactos en contextos profesionales?

Finalidad. Se pretende que el estudiante cree un supuesto práctico propio donde ponga en acción los conocimientos sobre las competencias propuestas, determine cómo le afectan directamente en contextos relevantes para él y sea capaz de afrontar situaciones similares en el futuro.

5^a ETAPA

Mediante tutoría individualizada, se llevará a cabo una revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

Objetivos. Revisión del trabajo escrito y resolución de dudas encontradas por el estudiante.

Metodología. Tutoría individualizada entre el estudiante y el profesor.

Duración. 4 horas, a razón de 5-10 minutos por estudiante.

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Despacho para las entrevistas.

Finalidad. Se pretende ofrecer una atención individualizada y adecuada a las dificultades de cada estudiante donde éste pueda plantear dudas e inquietudes personales sobre la competencia estudiada.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades has encontrado?
- 2. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?



Exposición pública de aprendizajes y conclusiones.

Objetivos. Presentación de los aprendizajes interiorizados sobre la competencia de negociación estudiada.

Metodología. Presentación en público de cada estudiante de 5 minutos sobre los aprendizajes interiorizados y discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración. 2.5 horas, donde dos horas se dedicarán a las exposiciones y treinta minutos de discusión.

Responsable. Estudiantes y el profesor.

Material. Aula y medios audiovisuales.

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué situaciones nos encontramos en las reuniones, encuentros o jornadas a las que asistimos? ¿Cuáles son las anécdotas de las experiencias vividas?
- 2. ¿Qué beneficios tiene una carta de recomendación? ¿Cuáles son las que hemos utilizado nosotros y que persona nos gustaría que la firmase?
- 3. ¿Cómo nace la amistad entre personas y grupos?, ¿cómo se cuida la amistad?
- 4. ¿Qué animales gregarios habéis escogido?, ¿qué les caractiza? Si tuvieras que compararte con un animal de los trabajados, ¿cuál serías y por qué?

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	NETWORKING: RED DE CON- TACTOS PRO- FESIONALES Y CREACIÓN DE ALIANZAS	Dominar el "networking" y aprender estrategias para cui- dar las amistades y contactos.	30 MINUTOS	HOJA DE TRABAJO "networking" social y pro- fesional.
	ESTUDIO DE MODELOS CON GRAN CAPA- CIDAD PARA ESTABLECER ALIANZAS	 Conocer los beneficios de la creación de alianzas fructíferas. Estudiar modelos de cooperación, liderazgo e inteligencia social. Definición de métodos para la consecución de ayuda, información y apoyo. 	30 MINUTOS	HOJA DE TRABAJO Lectura y reflexión de un acon- tecimiento histórico.
	EXPOSICIÓN DE LAS PRESENTA- CIONES PER- SONALES DEL ALUMNADO	 Entrenar la capacidad para presentarse en situaciones sociales. Aprender a comunicar la propia valía y potencial personal. 	30 MINUTOS	HOJA DE TRABAJO Instruccio- nes para la elaboración de presenta- ciones per- sonales.

ANEXO I

• "NETWORKING": REDES DE CONTACTOS PROFESIONALES

Objetivos. El objetivo es llevar un control del "networking" logrado por el alumno y aprender estrategias para cuidar las amistades y contactos.

- I. El docente indica que el alumno debe utilizar contactos reales presentes en contextos significativos para él.
- II. Se proporciona la hoja de trabajo adjunta para que el alumno pueda registrar sus logros.
- III. El profesor ofrece "feedback" (retroalimentación positiva) al alumno y le guía en su evolución personal, atendiendo a la diversidad y dando orientaciones individuales en cada momento a través de una plataforma educativa digital que se creará para tal efecto.
- IV. Todos los alumnos pueden visualizar el trabajo de sus compañeros y realizar comentarios en los foros y el

muro digital creado para este fin. El profesor supervisará que las interacciones espontáneas entre los alumnos sean beneficiosas, adaptativas y pedagógicas.

Duración. 30 minutos de trabajo presencial y trabajo no presencial a través de la plataforma digital. La dedicación de cada alumno será computada por el programa y tenida en cuenta para la valoración final.

Lugar. Aula acondicionada y campus virtual.

Material. Copia de la hoja de trabajo adjunta para cada estudiante.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



El objetivo del alumno es cumplimentar la tabla adjunta en el documento de trabajo para realizar un seguimiento del establecimiento de contactos profesionales nuevos. Los resultados serán presentados en la plataforma digital donde se podrá comentar de manera espontánea por los asistentes al grupo y con un enfoque pedagógico por parte del docente. Ahora se comprobará con los grupos más rápidos y los menos rápidos cómo han llegado a cada uno de los resultados. También se hará hincapié en saber por qué hay grupos que no han llegado a la solución.

Después de este ejercicio les pediremos a los estudiantes que traten de crear sus propios ejercicios lógicos. Les daremos 15 minutos para comprobar si alguno de los pares crea los suyos.

Finalmente el profesor expondrá los resultados, conclusiones y resumen de lo aprendido de cada grupo.

(HOJA DE TRABAJO)

Networking social y profesional							
Profesional	Descripción de su labor y detalle del encuentro	Destaca por (principales logros propios de su reseña curricular)	Puntos fuertes y áreas de mejora (¿que podemos demandar? + ¿ qué podemos ofrecer? = beneficio mutuo)	Posibilidades de colaboración profesional a corto, medio y largo plazo			
EJEMPLO: Dra. Laura Soler (Profesora asociada de la UMH).	La doctora Laura Soler es Licencia en Farmacia por la Facultad de Farmacia de la Universidad Complutense de Madrid. La conocí en las Jornadas de Empleo orga- nizadas por el Observatorio Ocupacional. Me acerqué tras su brillante ponencia y nos intercambiamos los co- rreos electrónicos. Se mos- tró dispuesta a ayudarme en mi proyección profesional.	Realizó su tesis doctoral sobre la EL LAVADO BRON-COALVEOLAR, obteniendo gran aceptación por parte de la comunidad científica y constituyendo un gran avance en el estudio farmacológico. Destaca su publicación titulada: MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD DE RADIOFARMACOS-ANEXO-Monografía de la Asociación Latinoamericana de Sociedades de Biología y Medicina Nuclear. Ed. Aldo Mitta. Buenos Aires, 1992.	Laura Soler necesita la co- laboración de los mejores alumnos para poder dar impulso a su proyecto de investigación vigente. Yo ne- cesito una plaza en un depar- tamento que permita iniciar mi carrera como investigador y docente, ya que este es mi objetivo profesional y la proyección que quiero darle a mi carrera. Su ámbito de estudio me interesa espe- cialmente y poseo un buen expediente académico en el sector de actividad propio del departamento. Además, con- sidero que podría demostrar mi valía rápidamente.	El PROGRAMA DE AYUDAS PREDOCTORALES DE FORMACIÓN DE PERSONAL INVESTIGADOR (FPI) convocadas cada año por el Ministerio de Educación y Ciencia posibilitaría que Laura Soler y yo pudiéramos colaborar profesionalmente. Tras los primeros años pasaría a lograr un contrato en su centro de investigación, desarrollo e innovación y, posteriormente, podría solicitar su apoyo para pedir una estancia en el extranjero.			

ANEXO II

ESTUDIO DE MODELOS CON GRAN CAPACIDAD PARA ESTABLECER ALIANZAS

Objetivos. Se pretende que el estudiante busque ejemplos y modelos, tanto históricos como reales presentes en su entorno más cercano, de personas que han destacado por su capacidad para crear contactos, inspirar a sus amigos y colaboradores, cooperar para el logro de objetivos comunes y disfrutar del éxito y reconocimiento social.

Por último, se realiza la lectura del documento de trabajo adjunto y se comentan en un gran grupo las conclusiones.

- I. Conocer los beneficios de la creación de alianzas fructiferas.
- II. Estudiar modelos de cooperación, liderazgo e inteligencia social.
- III. Definición de métodos para la consecución de ayuda, información y apoyo.

Duración. 30 minutos de trabajo presencial y trabajo no presencial a través de la plataforma digital. La dedicación de cada alumno será computada por el programa y tenida en cuenta para la valoración final.

Lugar. Aula acondicionada con acceso a Internet para la búsqueda de documentación y campus virtual para el trabajo no presencial.

Material. Copia de la hoja de trabajo adjunta, con la lectura y tarea para cada grupo de estudiantes.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El objetivo del alumno es plantearse las claves que convierten a una persona en un modelo de referencia a nivel social, es decir, en el típico compañero que todo el mundo desea tener cerca, que es muy afable, sabe cómo motivar e inspirar a su equipo de trabajo, consigue desenvolverse de manera exitosa en cualquier situación nueva y destaca por sus habilidades sociales, capacidad para establecer contactos y lograr vínculos personales duraderos y satisfactorios con personas muy diversas.

Por tanto, se le anima a que busque ejemplos y modelos de personas altamente afables, en su conversación y

trato, y que les pregunten por su estilo personal para ser agradables y dulces en contextos sociales.

A continuación, se anima al estudiante a que busque ejemplos históricos de personajes legendarios que son referentes gracias a su impulso para mover al cambio y progreso social. Para ello, disponen de la posibilidad de documentarse a través de internet en el aula.

Por último, en pequeños grupos, leen y comentan el texto del acontecimiento histórico relatado en la hoja de trabajo y, por pequeños grupos, concluyen qué se quiso simbolizar con dicha celebración.

(HOJA DE TRABAJO)





El de 9 de noviembre de 2009 el Gobierno Federal alemán celebró La Fiesta de la Libertad.

Como punto central del acontecimiento se realizó un espectáculo por la tarde enfrente de la Puerta de Brandemburgo, al que acudieron unas 100.000 personas y que contó con la presencia de más de 30 jefes de gobierno. Consistió en un juego de grandes fichas de dominó ordenadas en una hilera. En total fueron unos 1.000 bloques de polietileno plástico de 2,5 m de altura, 1 m de largo y 40 cm de grosor, con un peso de sólo 20 kg, pintados por cerca de 15.000 estudiantes y artistas de diversos orígenes o por importantes personajes como Nelson Mandela o Václav Havel.

El dominó tuvo un recorrido de 1,5 Km. de largo, partió del edificio del Parlamento Federal, pasó por la Puerta de Brandeburgo, recorriendo la calle Ebertstraße, hasta llegar a la Plaza de Postdam.

Se hizo caer por tres etapas:

La primera etapa recorrió del parlamento a antes de llegar a la Puerta de Brandeburgo y fue activada por el ex presidente polaco Lech Wał Sa y el ex primer ministro húngaro Miklós Németh.

La segunda comenzó en el otro extremo, recorriendo la plaza de Postdam hasta la Puerta de Brandeburgo y fue activada por los presidentes de la Comisión Europea, José Manuel Durão Barroso, y del Parlamento Europeo, Jerzy Buzek.

La tercera y última fue la más corta, sólo rodeó la puerta de Brandeburgo por ambos costados y fue activada por estudiantes. Al terminar se iniciaron los fuegos artificiales.

Por grupos de 4 ó 5 personas, documentaros sobre esta extraordinaria festividad y descubrir qué se quiso simbolizar a través de este maravilloso espectáculo de dominó.

ANEXO III

• EXPOSICIÓN DE LAS PRESENTACIONES PERSONALES DEL ALUMNADO

Objetivos. El alumno expone en clase una presentación de sí mismo con el fin de lograr un mayor autoconocimiento personal y ser capaz de transmitir su potencial, competencia, capacidad, actitudes y valores a otras personas con las que pueda colaborar y lograr resultados de alto valor social.

- I. Entrenar la capacidad para presentarse en situaciones sociales.
- II. Aprender a comunicar la propia valía y potencial personal.
- III. Captar la atención de otras personas, despertar su interés, su deseo de estrechar lazos y establecer vínculos, e impulsarles a la acción, colaboración y consecución de objetivos comunes significativos.

Duración. 30 minutos de trabajo presencial y trabajo no presencial a través de la plataforma digital. La dedicación de cada alumno será computada por el programa y tenida en cuenta para la valoración final.

Lugar. Aula acondicionada con acceso a Internet para la búsqueda de documentación y campus virtual para el trabajo no presencial.

Material. Copia de la hoja de trabajo adjunta, con instrucciones claras y precisas para preparar las presentaciones de los alumnos.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



El alumno elabora su presentación personal a través de las instrucciones adjuntas en la hoja de trabajo. Opcionalmente, puede enviarla a compañeros, profesores, etc. para que la valoren. Finalmente, se expone en clase, se evalúa la adecuación, se da "feedback" sobre los aspectos idóneos y sobre las áreas de mejora (incluyendo pautas claras para la superación) y se suben los resultados finales de todos los alumnos a la plataforma digital educativa.

OBSERVACIONES: Con el fin de inspirar a los alumnos en la elaboración de su trabajo personal, se visualizan en clase los ejemplos de vídeo currículos (presentaciones personales y profesionales motivadas para la consecución de un puesto de trabajo o una práctica profesional) colgados en la web del Observatorio Ocupacional de la Universidad Miguel Hernández de Elche (http://observatorio.umh.es/)

También se pueden utilizar otras fuentes, como ahora las siguientes webs de referencia:

http://www.candidatosconvozpropia.com

http://www.videocvtube.com

http://smartcv.org

http://empleo.infocampus.es/publicar

(HOJA DE TRABAJO)

• INSTRUCCIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PRESENTACIONES PERSONALES

- Sé breve, conciso y directo.
- Cuida el estilo personal. Exprime al máximo tu riqueza verbal.
- Sé honesto. Muestra tus mejores habilidades, resalta lo que te conviene resaltar, tus logros, y muestra tus fracasos como oportunidades de superación, pero nunca inventes.
- Sé positivo. No hay por qué explicar situaciones tensas o conflictos. Ilustra lo mejor de ti mismo, pero de forma breve, concreta y sencilla.
- Define tu objetivo, personaliza la exposición según a quién la dirijas y en función de lo que pretendas conseguir. Realiza una propuesta clara sobre la posibilidad de colaborar conjuntamente y define los beneficios mutuos de esta apuesta.
- Cuida tu aspecto. Muéstrate con una sonrisa, mira directamente a cámara y viste de un modo adecuado a tus objetivos.
- Ilustra tu aptitud. Muéstrate natural, agradable y directo, sé ordenado en tu presentación.

EJEMPLO DEL CONTENIDO DE UNA PRESENTACIÓN PERSONAL MOTIVADA A LA CONSECUCIÓN DE UNA BECA PARA CONTINUAR ESTUDIOS EN UN PAÍS EXTRANJERO

Mi nombre es Victoria Sánchez. Estoy cursando quinto de la titulación de Medicina por la Universidad Miguel Hernández de Elche en España. (Incorporar grabaciones del día a día del estudiante en las aulas).

Mi objetivo es conseguir una beca europea, (Leonardo da Vinci Programme) que me permita cursar el último cuatrimestre de mi carrera en su Facultad de Medicina, tan prestigiosa y relevante a nivel europeo.

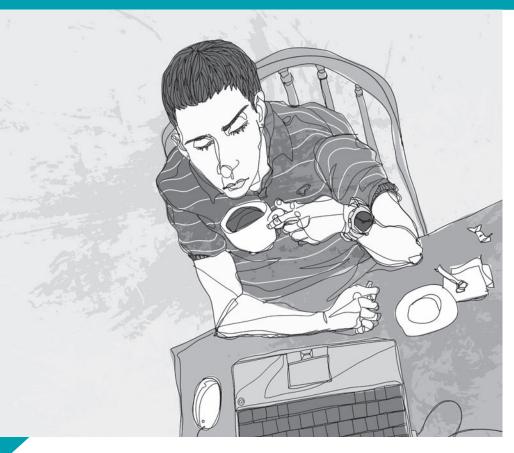
Soy una estudiante motivada, creativa y enérgica, con capacidad crítica y espíritu humano y social. Mi expediente académico es brillante, especialmente en el campo de actuación de su departamento de neurociencias, con el que me gustaría colaborar en tareas propias de investigación, innovación y desarrollo, tal y como lo hice en mi facultad con la supervisión de mi tutor, don Felipe Santos Aliaga, doctor en neurociencias. (Incorporar una intervención del mentor comentado los logros de Victoria).

Por tanto, me gustaría que evaluasen mi candidatura.

Me despido agradeciendo la atención mostrada. Reciban un saludo cordial. (Incluir en la última escena los datos de contacto).

Observaciones: se graba en el idioma propio del país del destino y se puede enriquecer con música e imágenes del trabajo realizado por la alumna a través de la edición de vídeo.

ADRIAN,



HACE LAS MALETAS Y SE VA DE PRÁCTICAS A VALENCIA

UNA EXPERIENCIA FUERA DE CASA

Adrián es un estudiante de último curso de Administración y Dirección de Empresas. Siempre había querido disfrutar de una estancia en otra ciudad, así que tras informarse sobre las distintas becas y programas para realizar prácticas, se decantó por buscar una empresa en la que realizar prácticas en Valencia.

Después de buscar durante algún tiempo qué empresas podían estar interesadas en acogerle, vio que una importante empresa de telecomunicaciones disponía de un programa para incorporar a estudiantes. Tras seguir unos sencillos trámites comprobó que no era tan complicado como parecía conseguir una práctica.

¿CONOCES A ALGUIEN QUE...?

Antes de marcharse, y gracias a un compañero de titulación, se enteró de que el curso anterior había estado viviendo en esa ciudad un estudiante de Antropología. Aunque no le conocía personalmente, todos pertenecían a una conocida red social en Internet, así que

no le fue difícil ponerse en contacto con él. Adrián quería conocer algunos detalles de la vida en la ciudad, y fue así como supo del piso donde había estado viviendo su nuevo amigo. Adrián pensaba:

En un principio quería alojarme en una residencia, ya que es más cómodo tenerme que preocupar sólo por mis prácticas y disponer del resto del día para disfrutar de la ciudad. Pero el piso está mucho más cerca del centro que la residencia, es más económico de lo que me había imaginado, y al ser compartido podré hacer nuevas amistades. Tendré que ocuparme de la compra, de cocinar y la limpieza, pero creo que compensará.

LLEGADA A Valencia

De ese modo, aunque Adrián nunca había vivido en un piso compartido, le parecía una buena oportunidad. Además, los compañeros eran estudiantes que venían de otras ciudades, por lo que todos se encontraban en la misma situación. Más o menos todos tenían la misma edad, y compartían aficiones y gustos musicales, así que en seguida hicieron piña.

Como Adrián llegó una semana antes de que comenzaran sus prácticas, aprovechaba para instalarse en su nueva habitación, realizar algunas compras y familiarizarse con el barrio donde vivía. También visitaba los lugares más turísticos junto a otros que no aparecían en las guías pero que los compañeros que habían llegado antes que él habían ido descubriendo.

Adrián pensaba:

La verdad es que estoy muy a gusto en el piso. Los compañeros son muy majos, y aprovechan cada salida para acompañarme y dar una vuelta por la ciudad. Creo que va a ser una experiencia inolvidable. Y hay que aprovechar estos últimos días libres antes de comenzar mis prácticas en la empresa.

COMIENZAN LAS PRÁCTICAS

Pasaron los días rápidamente y llegó el momento de presentarse en la empresa. El primer día lo dedicó a visitar todas las instalaciones y departamentos junto a otros estudiantes que como él iban a comenzar con sus prácticas. El ambiente que se respiraba entre ellos era de entusiasmo y todos tenían ganas de empezar a trabajar en los puestos que les habían asignado. Allí les explicaron que su horario sería de 8 a 16 horas con una hora para comer. Los siguientes días también los dedicó a conocer mejor la empresa, en concreto el departamento al que le habían asignado: el de comunicación y relaciones públicas. Allí le facilitaron un manual de acogida donde ampliar información acerca de la empresa y sobre los procedimientos de trabajo. También le entregaron un dossier con los últimos proyectos que se habían realizado desde su departamento.

Adrián no tardó en congeniar con sus compañeros de trabajo. Siempre agradecían que llegaran estudiantes en prácticas, ya que eso les permitía disponer de ayuda en los proyectos que tenían asignados, o emprender otros nuevos. Además, los estudiantes siempre estaban muy motivados y aportaban un nuevo punto de vista sobre la realidad de la empresa. Lo único que no agradaba del todo a Adrián era el horario. No es que le parecieran muchas horas. De hecho, no suponían muchas más de las que empleaba en su vida de clase, si contamos el tiempo que empleaba en desplazarse de su casa al campus. Pero el hecho de disponer de sólo una hora para comer, implicaba que o bien comía todos los días en las cafeterías que había cerca de la empresa, o bien tendría que llevarse la comida preparada de casa.

Lo cierto es que la carta de los bares y cafeterías está muy bien. Estos primeros días he acompañado a otros compañeros en la hora de la comida y está todo muy rico. Pero no me imaginaba que eran tan caros los bares de esta zona. Vale que la remuneración de las prácticas no esté mal, pero con los demás gastos no puedo permitirme comer todos los días fuera. Además, he visto que otros compañeros aprovechan para comer platos preparados en casa, así que voy a hacer lo mismo. Así también iré menos apurado, ya que me ahorraré el tiempo de ir y volver del bar.

CON LAS MANOS EN LA MASA

De modo que Adrián compró un libro sobre ensaladas y cocina fácil de elaborar y todas las noches preparaba un nuevo plato. Tras regresar de sus prácticas descansaba un poco en el piso y después acostumbraba a comprar los ingredientes del plato que había deci-

dido hacer para el día siguiente. Como nunca tenía claro lo que iba a comer prefería hojear el libro de recetas, escoger el plato que más le apeteciera, y bajar a comprar todo lo necesario. Además, le estaba cogiendo el gusto a eso de pasar el rato en la cocina. Incluso algunos de sus compañeros de la empresa le felicitaban después de probar algunas de sus creaciones.

Las semanas pasaban y Adrián estaba encantado con su nueva etapa. Se levantaba todos los días muy motivado por las nuevas tareas que le iban encomendando en la empresa. La relación con sus compañeros era muy buena, y el ambiente de trabajo muy agradable. Incluso se sentía partícipe de los logros que entre todos conseguían. Sentía que ponía en práctica los conocimientos aprendidos y que cada uno de sus compañeros le estaba enseñando mucho sobre el mundo profesional, en la ejecución de las tareas asignadas, relación con los clientes, proveedores, y sobre todo, el trabajo en equipo y las relaciones personales. Con los compañeros de piso también se sentía muy bien. Era de agradecer llegar a casa y sentirse acompañado de gente en su misma situación con la que comentar las anécdotas del día o bromear sobre cualquier cosa. Además, siempre había algún plan interesante. Sus compañeros tenían otros amigos en la ciudad que siempre estaban organizando salidas por la ciudad, asistían a algún concierto o proponían un plan tras otro, así que era imposible aburrirse o quedarse en casa porque no había nada mejor que hacer.

NUEVAS RESPONSABILIDADES

Con tantos planes, las tareas de limpieza del piso se habían ido descuidando. Para todos ellos era la primera vez que vivían de forma

independiente y hasta ese momento a ninguno se le había ocurrido que podían organizar turnos de limpieza para las zonas comunes como el comedor, la cocina o el baño. Así que entre todos acordaron que cada semana uno de ellos se hiciera cargo de la limpieza del piso. Como eran tres compañeros, cuando uno hubiera cumplido su turno, no tendría que ocuparse de la limpieza hasta dos semanas más tarde.

Adrián opinaba:



Puede que si en lugar de que una persona limpie todo el piso lo hacemos entre todos, sea menos pesado, ya que nos repartiremos todas las zonas entre todos. Pero si es una única persona la que se hace cargo de todo el piso, el resto descansaremos hasta la semana en que nos toque. En mi opinión es mejor compartir las tareas semanalmente, ya que así se reparte el trabajo, pero si los dos pensáis que mejor uno solo, estamos de acuerdo. Vale, limpiaremos el piso cada uno de una vez.

Para decidir quién sería el primero de ellos en limpiar lo echaron a suertes y le tocó a Adrián, aunque como el piso había estado bastante tiempo sin limpiar, los compañeros propusieron limpiarlo entre todos esa primera vez. A partir de ahí ya comenzarían los turnos de forma habitual: primero Adrián, después David y por último, Joan. Ese domingo se acostaron todos bastante tarde, ya que fueron muchas las cosas que tuvieron que limpiar a conciencia.

El lunes comenzó con normalidad para Adrián, aunque como había estado ocupado con la limpieza el día de antes, no pudo preparar la comida para ese día. Así que tuvo que variar su rutina de comer en el comedor del trabajo y acompañar al grupo que asistía a la cafetería. Eso sí, cuando volvió del trabajo se alegró de que entre todos hubieran devuelto al piso su esplendor original, ya que era un lugar mucho más agradable y acogedor.

NUEVAS OPORTUNIDADES

El martes, cuando Adrián llegó a la empresa, su tutor de prácticas le comentó que el director del departamento quería hablar con él. Todavía no había tratado con él personalmente, aunque en la jornada de bienvenida les había dirigido unas palabras a todos los becarios que como él se incorporaban a la empresa. Un poco nervioso se dirigió hacia su despacho, y tras tocar a la puerta, éste le pidió que se sentase. Allí le felicitó por el buen trabajo que estaba llevando a cabo y le habló de lo contentos que estaban con él. Por ello le propuso que se hiciera cargo de la asistencia de la empresa a la próxima feria del SIMO en Madrid. Adrián no lo dudó ni un momento y dijo que sí.

Después de salir del despacho, comentó con su tutor la oferta que el director de departamento acababa de hacerle. Las nuevas tareas se sumaban a las que ya tenía asignadas, por lo que su carga de trabajo aumentaría, pero su tutor le animó:

El hecho de que el director te haya ofrecido hacerte cargo de la asistencia de la empresa al SIMO es muestra de que confía en ti. Sé que es un gran reto, pero para ser las primeras prácticas que realizas, te has mostrado como un gran profesional. Además, si lo haces bien, sería una forma de demostrar tu valía ante todos y quién sabe si podrían hacerte una oferta de trabajo para que continuaras con nosotros al finalizar tus prácticas. Estaba claro que era una gran oportunidad para Adrián. Suponía que iba a estar más ocupado con sus nuevas tareas, pero si le habían encargado a él el proyecto y no a otro, era porque confiaban en sus posibilidades. También le habían comentado que, en el caso de necesitar ayuda en algún momento, podía solicitar la colaboración de alguno de los becarios que, como él, se encontraban en la empresa realizando prácticas.

CAMBIOS EN EL DÍA A DÍA

Los siguientes días Adrián prosiguió con sus tareas de costumbre, aunque de tanto en tanto se reunía con su tutor para que le pasara todos los documentos y archivos que necesitaba para organizar la asistencia a la feria. Así, contaba con toda la información sobre agencias de azafatas, contactos en la feria de Madrid, hoteles donde alojar al equipo que se trasladaría, empresas de diseño gráfico para preparar los rótulos, o de transporte, encargadas de hacer llegar todos los productos que mostrarían.

Adrián veía que la cantidad de llamadas y gestiones que tendría que realizar era muy grande, pero el plazo que le han fijado para tenerlo todo listo también lo es. De este modo proseguía con sus tareas asignadas y aprovechaba algunos momentos de su jornada para comenzar con las gestiones de la asistencia al SIMO. Como le gustaría que su nuevo proyecto fuera un éxito, se daba prisa en acabar sus tareas anteriores para poder dedicar el resto de su jornada a la asistencia a la feria. Pero aunque intentara darse mucha prisa en acabar las primeras, no siempre el resto de la jornada era suficiente para acabarlo todo, así que poco a poco empezaba a quedarse

después de las cuatro para adelantar trabajo. Aunque al principio no le importaba, algunas veces llegaba al piso y sus compañeros ya se habían marchado a dar una vuelta. Pero pensaba que si quería que le diera tiempo a todo, tenía que sacrificar parte de su tiempo libre. Así fueron pasando los días, hasta que se dio cuenta que alargar la jornada de trabajo se había convertido en algo habitual:

Ya no sé qué hacer. Hay días que llego al piso tan cansado que no me apetece ponerme a cocinar para el día siguiente, por lo que acabo comiendo en la cafetería y estoy gastando más dinero del que había previsto. Comienzo siempre mis tareas según me van surgiendo, pero es que todas ellas me parecen importantes. También podría pedir ayuda a alguno de mis compañeros en la empresa, pero prefiero hacer yo mismo las cosas aunque eso implique estar más horas en el trabajo. Y encima esta semana me toca ocuparme de la limpieza del piso. Como no duerma menos horas, no sé qué voy a hacer, porque quiero conseguir como sea que la asistencia a la feria sea un éxito.

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Adrián es un estudiante de último curso de Administración y Dirección de Empresas que decide hacer unas prácticas en Valencia. Sus primeros días allí los dedica a tomar contacto con la ciudad y adaptarse a la nueva realidad. Decide compartir piso con otros estudiantes, lo que le exigirá hacer frente a nuevas tareas, además, que tendrá que compaginar con sus prácticas en una importante empresa. A las pocas semanas de trabajar con ellos, le ofrecen hacerse cargo de la asistencia de la compañía a una importante feria. Sin darse cuenta, ve que las horas requeridas para hacer frente a todos sus compromisos son cada vez mayores, por lo que tendrá que gestionar el tiempo de una manera más eficiente. Por otro lado, al compartir piso, tendrá que poner en marcha varias habilidades de negociación y comunicación.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización del presente caso es de interés en el desarrollo de competencias relacionadas con la gestión del tiempo, la comunicación y la negociación. Asimismo, el trabajo del presente caso puede incrementar los conocimientos y habilidades en asignaturas relacionadas con la organización de empresas y del trabajo.

Tras el trabajo del caso, los estudiantes deben aumentar sus conocimientos sobre:

- Planificación en la organización de tareas y desarrollo de proyectos.
- Cálculo del tiempo necesario para acometer tareas.
- Los "ladrones de tiempo".
- Clasificación de tareas en función de su importancia y/o urgencia.
- · Priorizar tareas.

- Organización del trabajo.
- Delegación de responsabilidades.
- Herramientas de administración del tiempo.
- Habilidades de negociación.
- Etapas del proceso de negociación.
- Fórmulas para el éxito de la negociación.
- Habilidades de comunicación.
- Tipos de comunicación.
- Técnicas de comunicación eficaz.

TIEMPO

Duración: 25 horas.

LUGAR

Aula amplia y bien iluminada.

MATERIAL

- Copia del caso: "Adrián hace las maletas y se va de prácticas a Valencia".
- Preguntas de reflexión para el estudiante.
- Fichas de actividades para el profesor (Anexos I, II, III).

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

Consistirá en la explicación por el docente de la actividad a desarrollar en las diferentes etapas. Asimismo, introducirá reseñas teóricas y una clase docente sobre la gestión del tiempo, comunicación y habilidades de negociación.

1ª ETAPA,

Se realizará un establecimiento de línea base, mediante una actividad relacionada con las competencias a desarrollar en el caso de Adrián. Así pues, de esta manera el estudiante toma conciencia de las habilidades y competencias innatas, y aquellas otras que necesita perfeccionar. Seguidamente deberá contestar un cuestionario con aspectos convenientes para negociar.

2ª ETAPA,

Se desarrollará un modelado de habilidades de gestión del tiempo, comunicación y negociación. Ello se realizará mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso propuesto y dar respuesta a las diferentes cuestiones planteadas.

3ª ETAPA

Se llevará a cabo alguna de las actividades de los anexos, así como una discusión, reflexión y puesta en común del caso en grupos.

4ª ETAPA

Cada estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de gestión del tiempo similar al trabajado en el supuesto principal de Adrián.

5^a ETAPA

Revisión del trabajo escrito y resolución de dudas mediante una tutoría individualizada.

6ª ETAPA,

El estudiante deberá realizar la exposición y presentación pública de los aprendizajes interiorizados sobre las competencias estudiadas.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo. No obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta, los estudiantes deberán haber leído el caso y haber reflexionado por escrito sobre las cuestiones que se le plantean. El profesor deberá guiar en todo momento el proceso.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias (gestión del tiempo, comunicación y habilidades de negociación), a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto, "Adrián hace las maletas y se va de prácticas a Valencia".

Objetivos. Que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa.

Metodología. El profesor explicará el desarrollo de las diferentes sesiones. Para ello, suministrará un guión de las sesiones, material relacionado con la gestión del tiempo y cuestionario de reflexión para el estudiante.

Duración. 30 minutos.

Responsable. El profesor.

Material. Guión del desarrollo de sesiones, copia de la bibliografía sobre planificación y organización, cuestionario relacionado con sus aspectos más importantes, y cuestionario de reflexión inicial.

Finalidad. Presentación del grupo, "ruptura del hielo" y puesta en común de la actividad.

1^a ETAPA

Se fundamentará en el establecimiento de línea base del alumno, mediante un juego en el que se simularán distintos roles en relación con el supuesto de Adrián, y contestación posterior del cuestionario con los aspectos necesarios para gestionar correctamente el tiempo y establecer prioridades.

Así pues, mediante la adopción de distintos roles, el estudiante tomará conciencia de las habilidades y competencias innatas y aquellas que es necesario perfeccionar o adquirir.

Objetivos. Explicación de la actividad de línea base y de sus hitos, y resolución de dudas planteadas por los estudiantes.

Metodología. El profesor solicitará a los estudiantes que simulen encontrarse en la misma situación de Adrián, y sin darles mas pautas, deberán simular las distintas situaciones en las que se encuentra el protagonista, por parejas.

Además, se suministrará un cuestionario relacionado con la organización y la planificación, con preguntas dirigidas a los estudiantes. Ellos tendrán que leerlo individualmente y formular por escrito la respuesta a las cuestiones indicadas.

Duración. 2 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario sobre la gestión del tiempo para cada estudiante con las preguntas planteadas.

Finalidad. Que el estudiante tome conciencia de los aspectos necesarios para aprender a organizar y planificar, así como de los que debe perfeccionar.

Se desarrollará un modelado de habilidades de gestión del tiempo, comunicación y negociación.

Ello se realizará mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso propuesto y respuesta a las diferentes cuestiones planteadas.

Objetivos. Aproximación a la lectura del caso o supuesto principal de negociación y reflexiones planteadas.

Metodología. Lectura individual, reflexión y formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se le indiquen. Visionado de material audiovisual:

http://www.youtube.com/watch?v=C3w0f-Tx5Ws http://www.youtube.com/watch?v=qs7T18HDTAA http://www.youtube.com/user/ RevistaEmprendedores#p/search/2/tsyyJODEca0

Duración. 4 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario de aspectos de organizar y planificar para cada estudiante y de las cuestiones planteadas. (Copia del supuesto de Adrián).

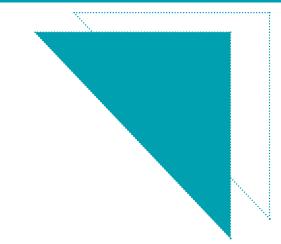
Finalidad. Que el estudiante desarrolle y perfeccione aspectos para mejorar la gestión de su tiempo, e indirectamente, sus estrategias de negociación y destrezas de comunicación.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿En qué empleas tu tiempo diariamente? Haz una lista con todas las actividades que harías si fueras el personaje, desde que te levantas hasta que te acuestas, indicando el tiempo que dedicas para cada una de ellas. Una vez realizada la lista, indica qué actividades podrías agrupar para hacerlas en un mismo momento, así como las que podrías delegar o eliminar.
- 2. ¿En qué ocasiones has dicho la frase "no tengo tiempo"? Haz una lista identificando las distintas situaciones explicando el contexto, y por qué llegaste a esa situación.
- 3. ¿Te consideras a ti mismo planificador? ¿O por el contrario eres de los que haces las cosas más impulsivamente? ¿De qué modo crees que harías algo complejo o importante? ¿Por qué?
- 4. ¿Qué harías si tuvieras más tiempo? ¿En qué lo emplearías? Escribe una pequeña reflexión sobre los aspectos en los que podría mejorar tu día a día.
- 5. ¿Crees que el número de horas dedicadas a una actividad es directamente proporcional a la calidad con que la llevas a cabo? Indica algunos ejemplos.

También se lanzarán algunas cuestiones relacionadas con estrategias de negociación y destrezas de comunicación:

- ¿Crees que eres capaz de transmitir un mensaje con claridad?
- 2. ¿Qué factores crees que influyen para que un mensaje no se interprete correctamente?
- 3. ¿Qué crees que es más correcto, no entender bien, o no explicar bien? ¿Por qué?
- 4. ¿Cuáles son las destrezas de comunicación que crees que te caracterizan?
- 5. ¿Qué habilidades de comunicación crees que deberías de mejorar?
- 6. ¿Qué sabes sobre comunicación no verbal? ¿Sabes qué información transmites a tu interlocutor sin darte cuenta cuando estás nervioso o inseguro?
- 7. ¿En qué situaciones de negociación te sentirías más a gusto?
- 8. ¿Qué habilidades consideras que tienes y cuales deberías mejorar?
- 9. ¿Qué tipo de estudios, competencias, habilidades y conocimientos necesitas para conseguir hacer buenas negociaciones?
- 10. ¿Qué tipo de actividades has pensado realizar para su adquisición?
- 11. ¿Cómo identificas y evalúas las oportunidades que se te presentan?



Se llevará a cabo alguna de las actividades de los anexos, así como una discusión, reflexiones y puesta en común del caso en grupos.

Objetivos. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Metodología. Puesta en común del supuesto planteado y respuesta a dificultades encontradas o cuestiones que se le indiquen. Finalmente se realizará una discusión en grupo facilitada y liderada por el profesor.

Duración. 6 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario a cada estudiante de aspectos a reflexionar.

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cuántas veces te has equivocado en algo por ir más rápido de lo que debieras? Indica algunos ejemplos. Después busca en Internet o en la bibliografía recomendada algunos ejercicios o técnicas para mejorar la concentración en esas situaciones.
- ¿Crees que hay gente que tiene más tiempo que otras personas? Si todos tenemos 24 horas al día, ¿por qué hay gente que hace más cosas al cabo del día? Haz una lista identificando hábitos o herramientas que puedes utilizar para aprovechar mejor tu tiempo.
- ¿En qué momento del día rindes mejor? Indica qué tareas podrías hacer en el momento de mayor rendimiento, y cuáles en el de menor nivel de actividad. Dado que no en todos los momentos del día tenemos la misma concentración, es interesante distribuir nuestras tareas diarias en función de los mismos.
- 4. ¿Qué diferencias hay entre algo urgente y algo importante? Haz un cuadro en el que indiques varias situaciones o tareas que sean importantes y urgentes, importantes y no urgentes, no importantes y urgentes, así como no importantes y no urgentes.
- 5. A partir del cuadro que has elaborado anteriormente, ordénalas por jerarquía de prioridad.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 6. Identifica malos hábitos en el día a día que te hagan perder tiempo, o que creas que podrían hacérselo perder a nuestro protagonista. Busca información sobre lo que se conoce como "ladrones del tiempo".
- 7. Lleva un registro de las cosas que tienes que hacer, por muy simples que puedan parecer. Táchalas conforme vayas cumpliéndolas. También puedes utilizar una agenda para ese cometido.
- 8. Imagínate que eres un compañero de piso de Adrián y tienes que ayudarle en la gestión de su tiempo. Identifica algunas tareas que deben quedar hechas hoy, otras que pueden retomarse más adelante, otras que puedan ser delegadas en otras personas, y las que pueda eliminar sin poner en peligro sus objetivos.
- 9. ¿Qué tareas podría delegar en algunos compañeros? Recuerda que aunque Adrián no tenga personal a su cargo, le han comentado que algunos de sus compañeros podrían ayudarle.
- 10. ¿Cuáles son las destrezas de comunicación que crees que te caracterizan?
- 11. ¿Qué habilidades de comunicación crees que deberías de mejorar? ¿Cómo crees que podrías hacerlo?
- 12. ¿Qué dificultades habéis encontrado?
- 13. ¿Del caso planteado, qué parte te hubiera resultado más fácil de realizar?
- 14. ¿Qué vías utilizarías para buscar información, solucionar problemas?
- 15. ¿Identificar objetivos y trazar un plan es una vía efectiva para poder negociar?
- 16. ¿Qué comportamientos de los que desarrolla Adrián te parecen adecuados?
- 17. ¿Podrías mejorar su gestión del tiempo? ¿Cómo?
- 18. ¿Qué comportamientos / actividades le sugeriríais?

El estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de gestión del tiempo similar al trabajado en el supuesto principal de Adrián.

Objetivos. El estudiante deberá reflexionar sobre la incidencia de las competencias estudiadas, así como realizar un caso breve de gestión del tiempo siguiendo las pautas del caso planteado:

- a) Determinando la mejor forma de gestionar el tiempo.
- b) Estableciendo un orden de prioridades en función de la importancia y la urgencia.
- c) Definiendo punto de partida (concesión/no cesión) y solución de problemas.
- d) Puntualizando destrezas de comunicación a emplear: escucha activa, comunicación no verbal, uso de preguntas, empleo de resúmenes, etc.

• e) Especificando estrategias de negociación: Disco rallado, parafraseo, banco de niebla, etc.

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a cuestiones que se indiquen y reflexión posterior.

Duración. 6 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cómo hacen las personas con cargos de responsabilidad o con trabajos muy complejos para poder llevar a cabo todas sus tareas?
- 2. ¿Cómo haces para cumplir con todas tus obligaciones?
- 3. ¿Pones en práctica alguna estrategia para realizar con calidad tus tareas y compromisos?
- 4. ¿Qué comportamientos de los que desarrolla Adrián te parecen adecuados? ¿Qué comportamientos / actividades le sugerirías para gestionar mejor su

- tiempo? ¿Y para llegar a alcanzar sus objetivos?
- 5. ¿Qué elementos hacen que perdamos el control sobre el tiempo del que disponemos?
- 6. ¿Qué técnicas y herramientas podemos utilizar para gestionarlo de manera eficaz?
- 7. ¿En base a qué criterios podemos establecer un orden de prioridades?
- 8. ¿Por qué algunas veces no nos damos a entender con claridad?
- 9. ¿Cómo podemos disminuir el tiempo dedicado a acometer un proyecto?
- 10. ¿Qué aportaciones de otros compañeros destacarías?

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y cómo le afectan directamente y sea capaz de preparar una presentación en público.

5° ETAPA

Mediante tutoría individualizada, se llevará a cabo una revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

Objetivos. Revisión del trabajo escrito y resolución de dudas encontradas por el estudiante.

Metodología. Tutoría individualizada entre el estudiante y el profesor.

Duración. 4 horas, a razón de 5-10 minutos por estudiante.

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Despacho para las entrevistas.

Finalidad. Se pretende que el estudiante pueda plantear dudas e inquietudes personales sobre la competencia estudiada.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades has encontrado?
- 2. ¿Consideras que has aprendido o adquirido alguna destreza de negociación? ¿Cuál?
- 3. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?
- 4. ¿Qué es lo que te ha resultado más difícil de hacer?
- 5. ¿En qué deberías seguir perfeccionando?

Exposición pública de aprendizajes y conclusiones.

Objetivos. Presentación de los aprendizajes interiorizados sobre la competencia de negociación estudiada.

Metodología. Preparación por escrito y breve exposición grupal (15 minutos) sobre los aprendizajes interiorizados. Posteriormente, se realizará una discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración. 2.5 horas, donde dos horas se dedicarán a las exposiciones y treinta minutos de discusión.

Responsable. Estudiantes y profesor.

Material. Aula y medios audiovisuales y posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades has encontrado?
- 2. ¿Consideras que has aprendido o adquirido alguna destreza? ¿Cuál?
- 3. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?
- 4. ¿Qué es lo que te ha resultado más difícil de hacer?
- 5. ¿Qué cosas crees que has perfeccionado y por qué?
- 6. ¿En qué deberías seguir perfeccionando?
- 7. ¿Una vez terminado este taller, crees que es de utilidad? ¿Por qué?
- 8. ¿Cómo esperabas esta actividad?
- 9. ¿Has echado algo en falta?
- 10. ¿Qué conocimientos has adquirido? Cómo: ¿por modelado, por observación, por retroalimentación, por realización?
- 11. Indica algún compañero del grupo que consideres que tiene mayores habilidades o competencias y señala cuáles.
- 12. Si tuvieras que valorar el taller de 1 a 10 la utilidad del taller para mejorar dominio de competencias profesionales, dónde 1 hace referencia a nula y 10 a máxima, ¿qué nota pondrías?

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	GESTIÓN DE PRIORIDADES	 Seleccionar del total de actividades, las verdaderamente importantes. Ser prácticos Establecer una escala de prioridades y organizar el tiempo en función de la misma. 	2 HORAS	Ejercicio de "Gestión de prioridades". Por escrito.
	PLANIFICACIÓN POR PROYEC- TOS	 Determinar cuáles son los recursos (materiales o humanos) y qué cantidad de cada se ha de utilizar. Estimar el tiempo a dedicar a cada tarea. Establecer objetivos 	2 HORAS	Ejercicio de "Planifi- cación por proyectos". Por escrito.
	1. Reflexionar y tomar consciencia de las tareas que, en la gestión de un proyecto, podemos dejar en manos de otras personas.		1 HORA	Ejercicio de "Delegar". Por escrito.

ANEXO I

• GESTIÓN DE PRIORIDADES

Objetivos. Se pretende que el estudiante consiga establecer un orden de prioridades para poder acometer sus tareas de una forma lógica y racional:

- Seleccionar del total de actividades, las verdaderamente importantes.
- Establecer una escala de prioridades.

 Ser prácticos, al organizar el tiempo en función de la misma.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado.

Material. Material para escribir y pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El estudiante tendrá que anotar todas las actividades que ha realizado en la última semana, otorgándole a cada una de ellas un grado, en función de si la actividad fue importante y urgente, no importante y urgente, importante y no urgente, o no importante y no urgente. A partir de esa clasificación se le tendrá que asignar una escala, para determinar el tiempo y orden que se le habría tenido que dedicar a cada una de ellas.

El estudiante deberá dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- 1. ¿El tiempo que dedicaste para cada una de esas tareas fue proporcional a su verdadera importancia?
- 2. ¿Las tareas que realizaste iban encaminadas a conseguir tus objetivos personales o profesionales?
- 3. Reflexiona sobre por qué motivo algo se considera urgente.
- 4. ¿Qué cosas podrías haber hecho con tus tareas para que no se hubieran convertido en urgentes?

- 5. ¿Alguna tarea te llevó más tiempo del esperado? ¿Por qué?
- 6. ¿Fuiste impuntual a la hora de acometer alguna tarea o actividad? ¿Por qué?
- 7. ¿Qué estrategias pondrías en marcha para que cada tarea te ocupara el tiempo verdaderamente necesario?
- 8. ¿Puede ser un hobby igual de prioritario que una actividad rutinaria del trabajo?
- 9. ¿De qué herramientas dispones para no perder de vista lo verdaderamente importante?

ANEXO II

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

Objetivos. Se pretende que el estudiante consiga establecer un orden de prioridades para poder acometer sus tareas de una forma lógica y racional:

 Determinar cuáles son los recursos (materiales o humanos) y qué cantidad de cada se ha de utilizar para acometer un proyecto.

- Estimar el tiempo a dedicar a cada tarea.
- Establecer objetivos.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal.

Material. Material para escribir y pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El estudiante deberá planificar un proyecto, ya sea la preparación de un trabajo de clase para alguna asignatura, un examen, la organización de un partido de fútbol, una cena de clase, o cualquier actividad que requiera de una planificación y una organización de recursos, ya sea humanos o materiales.

El estudiante deberá dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- 1. ¿Qué es lo que se quiere hacer?.
- 2. ¿Cuál es el objetivo final?.
- 3. ¿Cuáles son los mejores pasos para alcanzar ese objetivo?.
- 4. ¿Cuál es tu motivación?.
- 5. ¿Qué recursos propios necesitamos? ¿Y externos?.
- 6. Descomponer el proyecto en tareas, por muy pequeñas que sean.
- 7. Indica en una agenda el orden cronológico que vas a seguir para el cumplimiento, de las tareas y fases,

- otorgándole a cada una de ellas un tiempo lo más realista posible.
- 8. Establece el momento del día en que puedas concentrarte fácilmente.
- 9. ¿Qué revisiones vas a establecer para asegurarte de que estás cumpliendo los plazos?
- 10. ¿Hay algo que te impida cumplir esos plazos a tiempo? ¿Qué interrupciones encuentras? Haz una lista con ellas y establece alternativas para que no te resten tiempo de lo verdaderamente importante.
- 11. ¿En qué malgastas tu tiempo?
- 12. Ordenarlas por orden cronológico (las que deben realizarse en primer lugar) y por orden de importancia y urgencia (tal y como se vio en el anexo anterior).

ANEXO III

• DELEGAR RESPONSABILIDADES

Objetivos. Reflexionar y tomar conciencia de las tareas que, en la gestión de un proyecto, podemos dejar en manos de otras personas.

Duración. 1 hora.

Lugar. Un salón amplio .

Material. Copia del supuesto y material para que los estudiantes escriban.

El docente solicitará a los participantes que formen parejas y les formulará distintas cuestiones para su reflexión:

- 1. ¿El tiempo que dedicaste para cada una de esas tareas fue proporcional a su verdadera importancia?
- 2. ¿Las tareas que realizaste iban encaminadas a conseguir tus objetivos personales o profesionales?
- 3. Reflexiona sobre por qué motivo algo se considera urgente.
- 4. ¿Qué cosas podrías haber hecho con tus tareas para que no se hubieran convertido en urgentes?
- 5. ¿Alguna tarea te llevó más tiempo del esperado? ¿Por qué?

- 6. ¿Fuiste impuntual a la hora de acometer alguna tarea o actividad? ¿Por qué?
- ¿Qué estrategias pondrías en marcha para que cada tarea te ocupara el tiempo verdaderamente necesario?
- 8. ¿Puede ser un hobby igual de prioritario que una actividad rutinaria del trabajo?
- 9. ¿De qué herramientas dispones para no perder de vista lo verdaderamente importante?

JESÚS



Y SU APUESTA POR EL CAMBIO

HA LLEGADO EL MOMENTO

Jesús Llorente es un joven de veinticuatro años que vive en Elche, en un piso de alquiler. Es graduado en Ciencias Ambientales y acabó sus estudios hace sólo tres meses. Se aproximan las fiestas navideñas y se ha marcado como objetivo para empezar el año conseguir un empleo relacionado con sus estudios.

Desde hace varios años trabaja en una tienda de deportes y gracias a ello ha podido costearse sus estudios, pero cree que ha llegado el momento de dar el salto, sabe que va a tener mucha competencia, tanto de los compañeros que como él acaban de graduarse como de los que tienen trabajo pero que de forma más o menos activa buscan también un nuevo empleo que les satisfaga más.

Se enfrenta a una pregunta interesante:

¿Cómo elijo mi próximo empleo?, ¿qué factores debería tener en cuenta?, ¿de cuáles me debería olvidar? Muchos de sus amigos han tomado la decisión basándose en el salario, cargos y responsabilidades, pero él cree que es un error, que además debe preguntarse si ese empleo le gustará, si irá todos los días con ilusión, si será un reto para él, si trabajará con personas y jefes agradables y con talento y, por qué no, si su trabajo ayudará a la gente y contribuirá a que el mundo sea mejor. En realidad es un idealista.

Pienso que mi próximo empleo debe hacerme sentir más realizado profesionalmente, tengo que empezar a buscar más y mejor, es tentador quedarme en el trabajo que ya tengo esperando que las cosas mejoren por sí solas, pero sé que eso no ocurre, que es el momento de buscar activamente ya que cuanto más permanezca en este empleo, menos confianza tendré para encontrar uno nuevo.

Jesús está seguro de su capacidad para llevar a la práctica lo que ha estudiado en la universidad y empezar a desarrollar sus nuevas tareas, aunque sabe que deberá adaptarse a nuevas exigencias y nuevos retos.

Lo primero que ha hecho ha sido una autoevaluación para saber lo que quiere y lo que puede ofrecer. Como otras veces, ha realizado una lista para clarificar sus objetivos: personales, profesionales, a corto y medio plazo.

Le gustaría encontrar un trabajo relacionado con la calidad ambiental, no le importaría tener que desplazarse a otra ciudad. Sabe que es un joven muy activo, aunque considera que tiene un carácter introvertido que puede perjudicarle, pero por otra parte cree que tiene cualidades que le pueden favorecer en posibles entrevistas como puede ser su iniciativa y capacidad de decisión.

Sabe también que tiene una gran virtud, es un buen comunicador a

través de la red, participa en numerosos foros, es un habitual del chat de un programa de radio en el que participa con el nick "Plutón" y en el que tiene muchos amigos cibernéticos, el único inconveniente es que el horario de emisión es de una a cuatro de la madrugada. A veces se le han pegado los ojos delante del ordenador y de la radio.

MI BLOG

Tras varios meses de seleccionar ofertas, enviar cartas de presentación y currículos a empresas, echar mano de sus contactos personales y gastar una considerable cantidad de tiempo y dinero en teléfono, apenas ha conseguido unas pocas entrevistas de trabajo; él pensaba que tendría más éxito.

Una idea ronda por su cabeza:

Si creara mi propio blog, ¿me ayudaría a encontrar empleo?, ¿qué puntos a favor tendría? Está claro que destacaría de alguna forma sobre el resto de candidatos y tendría más posibilidades, podría dar a conocer mis conocimientos técnicos y mis habilidades, ya que muchas son difíciles de percibir en una carta de presentación y en el currículum. Grabaré comentarios con la webcam y mi propósito será tener una entrada cada dos o tres días sobre temas de actualidad en Medio Ambiente.¡Quiero ser un referente!¡Voy a intentarlo!

Jesús se ha tomado muy en serio lo de crear su propio blog, pero, como quiere estar seguro de que va a serle útil, ha sacado un cua-

derno de su escritorio y ha empezado a escribir un decálogo de las razones por las que debería crearlo.

Lo primero en lo que ha pensado ha sido en que puede demostrar sus conocimientos sobre materias específicas, que pueden interesar a sus posibles empleadores, de forma más detallada, directa y creíble de lo que podría realizar en su currículum vitae.

También cree que con el blog puede demostrar que tiene una actitud positiva frente al aprendizaje, ha recordado lo que le decía su profesor de filosofía en el instituto donde cursó el bachillerato:

Si piensas que vales lo que sabes estás equivocado, lo que vales es lo que puedes llegar a aprender.

Otro punto que ha considerado es que, obviamente, ser trabajador es una característica muy apreciada y el blog le ayudará a demostrar que lo es, ya que cada post requiere un trabajo considerable, sobre todo cuando se genera contenido propio, disciplina para ser regular y generosidad porque lo haces para los demás.

La imagen que transmita en el blog puede ayudarme a que las empresas se hagan una idea de cómo soy y de cómo no soy, además puedo demostrar mis habilidades a la hora de escribir, si tengo faltas de ortografía o no, mi forma de redactar. Será útil para demostrar cómo podría hacerlo en el desempeño de mis tareas como profesional y trataré de ser innovador a través de mis propias grabaciones. Ciertamente el blog puede aportarme un plus respecto al resto de candidatos que simplemente presenten un currículum.

Jesús piensa también que un blog, aunque pueda parecer lo contrario, no es una herramienta de comunicación unidireccional, una palestra donde recitar monólogos. En el blog se escribe, se escucha, se debate, se critica, se comparten conocimientos y experiencia, en definitiva, es un potente medio de comunicación bidireccional que repercute de forma muy positiva en la productividad del equipo de trabajo donde se ubique.

El blog hace que me comunique y demuestra la facilidad que tengo para ello, también puedo demostrar la experiencia que tengo en temas ambientales, lo que resulta casi siempre muy difícil.

Jesús sabe que lo mejor para conseguir un puesto de trabajo son, sin duda, las recomendaciones y referencias facilitadas por personas o entidades de confianza y que un blog con contenidos medianamente decentes se va haciendo, a la larga, un hueco en la red, aumentando el prestigio y autoridad de su autor.

Pero realmente, lo que de verdad desea Jesús con esta iniciativa es destacar, ser diferente al resto de candidatos que como él son licenciados o ingenieros. Es la distinción lo que puede hacer que triunfe, especialmente si acaba de terminar los estudios, momento en el que se lanzan al mercado laboral decenas de jóvenes con currículos prácticamente idénticos.

Incluir el blog en mi currículum provocará, como mínimo, la curiosidad de los responsables de las primeras fases de una selección de personal, que probablemente acudirán a comprobar si soy el candidato apropiado, podrán verme y saber mucho más de mí.

NETWORKING, CONTACTOS QUE PUEDEN AYUDAR

Jesús ha quedado para comer con Antonio, un compañero de la universidad que ha encontrado empleo en el departamento de calidad de una empresa de alimentación, dedicada a la elaboración de aceitunas y encurtidos. Está seguro que conocer la experiencia de Antonio le dará ánimos para seguir esforzándose en su búsqueda.

Ha quedado con él a las dos de la tarde en una pizzería nueva que han abierto en la zona de Altabix, ha llegado quince minutos antes, ya que no le gusta llegar tarde a sus citas, prefiere esperar a que le esperen. A las dos en punto ha llegado Antonio, tras saludarse se han sentado en una mesa muy coqueta con mucha luz junto a una ventana.

Antonio le ha contado que consiguió una entrevista de trabajo a través de un contacto que hizo en unas jornadas de empleo organizadas por la universidad, en las que estuvieron presentes empresas interesadas en su titulación. Aunque el puesto es de técnico ayudante, le parece un paso muy importante, ya que está trabajando en lo que le gusta y tiene grandes expectativas de seguir progresando.

Le ha recomendado a Jesús que siga manteniendo los contactos que tiene y que esté presente en cualquier actividad que pueda ser interesante profesionalmente; hay muchas asociaciones y organizaciones empresariales que organizan eventos y jornadas donde se pueden conocer a profesionales de distintos ámbitos y además, que no pierda el contacto con la universidad, ya que se organizan

igualmente muchos eventos y jornadas a las que están invitadas las empresas.

También han hablado del gran porcentaje de empleos que se consiguen a través de conocidos y contactos personales, prácticamente el doble de los que se consiguen a través de ofertas publicadas o enviando currículos. Antonio le ha comentado que a la gestión activa de relaciones profesionales se le denomina "networking".

Jesús está decidido a mantener y ampliar su agenda de contactos, sabe que las relaciones no son rápidas, que hay que sembrar poco a poco, que hay que construir y mantener relaciones que impliquen un beneficio mutuo para ambas partes, pero sin tratar de vender ni pedir favores. Sabe que la clave es la reciprocidad y compartir.

Tengo que perseverar en mi decisión y no arrojar la toalla, estoy enviando currículos y visitando empresas, mantengo activo mi blog, busco ofertas en periódicos y voy a participar más activamente en eventos que considero pueden ser interesantes, tal como me comentó Antonio.

De pronto Jesús ha recordado que hace unos dos años participó en un seminario sobre gestión de residuos sólidos urbanos, y que tenía guardadas y olvidadas por casa un par de tarjetas de visita de los responsables de las empresas invitadas al evento.

Ha llamado a Nicolás Samper, que es un técnico de la empresa Fobesa, concesionaria de la limpieza viaria y recogida de residuos en varios municipios de Castellón y que pretendía introducirse en la provincia de Alicante, donde ya operaba en dos municipios pequeños, según una corta conversación que mantuvo Jesús con él en un descanso del seminario.

Nicolás le ha comentado que de momento no tenía nada para ofrecerle pero que le enviara el currículum y si surgía una vacante contaría con él para el proceso de selección.

A la vista de los resultados y lejos de desanimarse, Jesús ha puesto en marcha todos sus sentidos para no dejar pasar la más mínima oportunidad, aunque sea esforzándose en hablar más con los vecinos de la urbanización donde viven sus padres.

Voy a invitar a tomar café a Pepe, un vecino que trabaja en Aquagest, para ver si me puede informar de las oportunidades de empleo que pueden existir en ese sector.

Después de esta invitación se produjeron más comidas y cafés con familiares, conocidos, amigos y compañeros para ampliar información y ver si podían contactar con otros conocidos que pudieran brindarle una oportunidad.

En esos meses Jesús también mantuvo relación con personas vinculadas con su titulación o que fueran contactos interesantes para la búsqueda de empleo que estaba realizando.

Perseverando en su empeño, también se creó un perfil en Facebook para hacer una red de contactos propia que le ayudara en su objetivo, aprovechando el tirón que tiene esta red social.

El tiempo transcurrido sin obtener resultados concretos hizo desesperar a Jesús, que confiaba en haber encontrado algo en su especialidad pero lo único que según él pudo conseguir era la conformidad con el trabajo que tenía:

Al fin y al cabo un trabajo es un trabajo, tampoco está tan mal lo que hago en la tienda de deportes, hay mucha gente más descontenta que yo, el sueldo no es malo y me puedo permitir algún capricho que otro.

LA Llamada

Eran las tres y media de la tarde de un lunes soleado, acababa de comer y estaba reposando la comida en el sofá del salón, a la espera de que fuera la hora para dirigirse a la tienda de deportes, donde tenía que estar a las cinco.

Sonó el móvil, lo cogió, un número desconocido, la voz le resultaba familiar pero no recordaba de qué. Al teléfono Nicolás Samper de la empresa Fobesa, con el que había hablado meses antes tras recordar que tenía su tarjeta por casa.

Nicolás le comentó que su empresa había conseguido la concesión para un periodo de quince años de la recogida de residuos sólidos urbanos en un municipio importante de la costa, no muy lejos de Elche y necesitaban un técnico para el departamento de calidad. La dirección de personal de la empresa había pensado en él tras haber estudiado su currículum y haber accedido a su blog, éste había sido un punto a su favor para permitirle realizar la entrevista de trabajo.

Tras la entrevista Jesús fue seleccionado para el puesto, llegaron a un acuerdo en las condiciones y Jesús finalmente pudo cambiar de trabajo, sintiéndose más satisfecho.



Gracias a mi comida con Antonio, que me insistió en que revisara todos los contactos que pudiera tener, se produjo la llamada de Nicolás, y gracias a la idea de crear un blog tuve más oportunidades para demostrar mi valía. Esto me hace pensar que el "networking" y mi capacidad para ser diferente me ha ayudado esta primera vez. Seguiré practicando en el futuro.

iii Mi apuesta por el cambio se ha hecho realidad!!!

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Jesús Llorente es un recién graduado en Ciencias Ambientales, tiene veinticuatro años y vive en Elche en un piso de alquiler. Trabaja en una tienda de deportes desde hace varios años para sufragar sus gastos, pero su intención es buscar un empleo que, en la medida de lo posible, satisfaga sus aspiraciones profesionales. Con ese fin y para mejorar su comunicación con empresas que le puedan ofrecer trabajo, se plantea crear un blog además de mejorar sus relaciones sociales, tanto on-line como personales, y gestionar de forma activa su agenda de contactos a través del networking. Gracias a ello, finalmente consigue un trabajo acorde a sus estudios universitarios. Su apuesta por el cambio ha sido satisfactoria.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización del presente caso es de interés en acciones formativas tanto para titulados como para profesionales que deban desempeñar actividades directivas, técnicas o cualquier otra que requiera una comunicación eficaz, incluso utilizando las nuevas tecnologías y las redes sociales.

Tras el trabajo del caso, los estudiantes o profesionales deben aumentar sus conocimientos y competencias sobre:

- Tener clara la finalidad de la comunicación.
- Saber observar y escuchar.
- Tener respeto y establecer empatía.
- Preguntar, sacar conclusiones, acumular información, evitar malentendidos.
- Aprender a discernir en cada caso la vía de comunicación más adecuada para conseguir el fin establecido.
- Selección de los métodos de comunicación más adecuados y eficaces.

- Utilización del tono y nivel de lenguaje adecuado para cada situación.
- Presentar la información de forma que se pueda entender por los demás.
- Escuchar activamente y prestar atención a las personas que transmiten información, planteando preguntas y recibiendo "feedback".
- Aprender a usar las nuevas tecnologías para comunicarse.
- Gestionar activamente la agenda de contactos personales y profesionales a través del "networking".
- Uso de las redes sociales para mejorar las relaciones.

Indirectamente, también se tratará de aumentar la motivación por aprender a utilizar cualquier método de comunicación eficaz, al simular en el aula, mediante situaciones "role playing" posibles relaciones de supuestos varios.

TIEMPO

Duración: 25 horas.

LUGAR

Aula amplia y bien iluminada .

MATERIAL

Copia del caso propuesto:
"Jesús y su apuesta por el cambio".
Preguntas de reflexión para el estudiante.
Fichas de actividades para el profesor (Anexos I, II, III).

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias, a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto: "Jesús y su apuesta por el cambio".

1ª ETAPA,

establecimiento de línea base del alumno, realizándose una simulación de "role playing" de los métodos de comunicación planteados en el caso de "Jesús Llorente". De esta manera el estudiante toma conciencia de habilidades y competencias innatas y aquellas necesarias de perfeccionar o adquirir. Seguidamente deberá contestar un cuestionario sobre los métodos de comunicación planteados, "networking" y uso de redes sociales.

2ª ETAPA,

se desarrollarán modelos de comunicación actuales, mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso propuesto y responder a las diferentes cuestiones planteadas.

3ª ETAPA

se llevará a cabo alguna de las actividades planteadas en los Anexos I, II y III, seguida de una discusión, reflexiones y puesta en común del caso en grupos.

4ª ETAPA,

selección y desarrollo de un supuesto de comunicación por el estudiante, el cual se realizará de forma escrita.

5ª ETAPA,

mediante tutoría individualizada, para la revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

6ª ETAPA,

el estudiante deberá realizar la exposición y presentación pública de aprendizajes interiorizados sobre las competencias estudiadas: comunicación eficaz, nuevas tecnologías, "networking" y uso de redes sociales.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo, no obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta, los estudiantes deberán haber leído el caso y haber reflexionado por escrito sobre las cuestiones que se le plantean. El profesor deberá guiar en todo momento el proceso.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias, a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto: "Jesús y su apuesta por el cambio".

Objetivos. Que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa.

Metodología. El profesor explicará el desarrollo de las diferentes sesiones. Para ello, suministrará un guión de las sesiones, material de interés y cuestionario de reflexión para el alumno.

Duración, 30 minutos.

Responsable. El profesor.

Material. Guión desarrollo de sesiones, copia de bibliografía sobre comunicación eficaz, nuevas tecnologías, "networking" y uso de redes sociales, cuestionario sobre las competencias citadas, cuestionario de reflexión inicial.

Finalidad. Presentación del grupo, ruptura del hielo y puesta en común de la actividad.

1^a ETAPA

Se fundamentará en el establecimiento de línea base del alumno, mediante simulación de una situación de "role playing" del supuesto de "Jesús y su apuesta por el cambio" y contestación posterior del cuestionario sobre los métodos de comunicación planteados, "networking" y uso de redes sociales.

Así pues, por "role playing", el estudiante tomará conciencia de habilidades y competencias innatas y aquellas necesarias de perfeccionar o adquirir.

Objetivos. Explicación de la actividad de línea base y de sus hitos, y resolución de dudas planteadas por los estudiantes.

Metodología. El profesor solicitará a los estudiantes que simulen encontrarse en la misma situación de Jesús Llorente y sin darles más pautas, que realicen una simulación de comunicación eficaz por parejas.

Además, suministrará un cuestionario sobre comunicación eficaz, nuevas tecnologías, "networking" y uso de redes sociales, y las reflexiones planteadas a los estudiantes, que tendrán que leerlo individualmente y formular por escrito la respuesta a las cuestiones que se le indiquen

Duración. 2 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario sobre comunicación eficaz, nuevas tecnologías, "networking" y uso de redes sociales para cada estudiante y de las cuestiones planteadas.

Finalidad. Que el estudiante tome conciencia de aspectos necesarios para comunicarse de forma eficaz y cuáles son los que debe perfeccionar.

2ª ETAPA

Se desarrollarán modelos de comunicación actuales, mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso principal propuesto: "Jesús Llorente y su apuesta por el cambio" y respuesta a las diferentes cuestiones planteadas.

Objetivos. Aproximación a la lectura del caso o supuesto principal de comunicación eficaz, nuevas tecnologías, "networking" y uso de redes sociales y reflexiones planteadas.

Metodología. Lectura individual, reflexión y formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se le indiquen. Visionado de material audiovisual propuesto:

http://www.youtube.com/watch?v=WYxE5IMf3Jlhttp://www.youtube.com/watch?v=zCO3FVoHuP8http://www.youtube.com/watch?v=klln71HuAFQ

Duración. 4 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario de comunicación eficaz, nuevas tecnologías, "networking" y uso de redes sociales para cada estudiante y de las cuestiones planteadas (copia del supuesto de Jesús Llorente).

Finalidad. Que el estudiante desarrolle y perfeccione métodos de comunicación eficaces, utilizando nuevas tecnologías, "networking" y redes sociales.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

Comunicación eficaz

- 1. ¿Qué medios de comunicación usas habitualmente para relacionarte con tus amigos y compañeros?
- 2. Cuando estás en grupo, ¿eres de los que les gusta participar activamente o más bien prefieres escuchar a los demás?
- 3. ¿Te gusta relacionarte y conocer a otras personas? ¿Cómo te sientes más cómodo y seguro, utilizando la comunicación oral o la comunicación escrita?
- 4. ¿Escuchas y respetas otras opiniones aunque no estés de acuerdo o intentas siempre convencer al otro de que se equivoca?
- 5. ¿Cuáles son las destrezas de comunicación que crees que te caracterizan?
- 6. ¿Qué habilidades de comunicación crees que deberías mejorar?

2ª ETAPA (CONT.)

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

Nuevas tecnologías en la comunicación

- 1. ¿Qué importancia crees que tiene el uso de las nuevas tecnologías en la comunicación actual?
- 2. Indica qué tipos de nuevas tecnologías en la comunicación conoces: telefonía móvil, internet, correo electrónico, servicios P2P, blogs, comunidades virtuales, etc.
- 3. ¿Por qué crees que las tecnologías de información y comunicación se pueden considerar un concepto dinámico?

"Networking"

- 1. ¿Qué es el "networking"?
- 2. ¿Qué eventos profesionales se han realizado en tu provincia en los últimos tres meses? Cita al menos diez.
- 3. ¿Qué crees que podrías haber aprendido en cada uno de ellos?

Redes sociales

- 1. Cita las redes sociales que conozcas.
- 2. Redes sociales profesionales: ¿cuáles son las más importantes en España y para qué se utilizan?
- 3. ¿Conoces el origen de Facebook? ¿Qué características tiene esta red social?
- 4. ¿Qué ventajas crees que proporcionan las redes sociales a la comunicación actual? Por ejemplo, facilita las relaciones interpersonales evitando barreras tanto culturales como físicas.
- 5. ¿Consideras que las redes sociales son lúdicas? ¿Por qué? Por ejemplo, por el aislamiento social del mundo actual (en directo no nos deja mostrarnos, en la red sí), por el espíritu emprendedor (buscar nuevas cosas), por la necesidad de compartir con otros nuestras aficiones...

3ª ETAPA

Se llevará a cabo alguna de las actividades planteadas en los Anexos I, II y III, seguida de una discusión, reflexiones y puesta en común del caso en grupos.

Objetivos. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Metodología. Puesta en común del supuesto planteado y respuesta a dificultades encontradas o cuestiones que se indiquen. Finalmente se realizará una discusión en grupo facilitada y liderada por el profesor.

Duración. 6 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Copia del cuestionario a cada estudiante de aspectos a reflexionar.

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades habéis encontrado?
- 2. ¿Qué conceptos planteados, o términos no os son familiares?
- 3. ¿Del caso planteado, que parte os hubiera resultado más fácil de realizar?
- ¿Qué métodos de comunicación ha empleado Jesús?
- 5. ¿Qué métodos de comunicación habrías utilizado tú en el mismo caso?
- 6. ¿Consideras que el "networking" te podría ayudar a conseguir tus objetivos, como le ha ocurrido a Jesús?
- 7. ¿Qué acciones puedes poner en práctica para gestionar activamente tu agenda de contactos?
- 8. ¿Qué red social consideras que te puede ayudar más en tus objetivos profesionales?

4ª ETAPA

El estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de comunicación similar al trabajado en el caso principal: "Jesús Llorente y su apuesta por el cambio".

Objetivos. El estudiante deberá reflexionar sobre las competencias estudiadas y realizar un caso breve de comunicación eficaz siguiendo las pautas del caso planteado:

- Métodos de comunicación utilizados.
- Utilización de nuevas tecnologías para comunicarse.
- Desarrollar una estrategía de "networking" para la gestión de los contactos.
- Aprovechar las oportunidades que puedan ofrecer las redes sociales, en especial las de tipo profesional.

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a lascuestiones que se indiquen y reflexión posterior.

Duración. 6 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cuál es tu punto de partida en relación a desarrollar una comunicación eficaz para cumplir tus objetivos?
- 2. ¿Conoces las nuevas tecnologías de comunicación? ¿Serías capaz de crear un blog y mantenerlo?
- 3. Traza un plan para poder alcanzar los objetivos que tengas a medio plazo, incluyendo acciones de "networking".
- 4. Si no lo has hecho ya, forma parte de una red social de carácter profesional.
- 5. Si ya formas parte de alguna, cuenta brevemente tu experiencia.

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas, cómo le afectan directamente y sea capaz de preparar una presentación en público.

5° ETAPA

Mediante tutoría individualizada, se llevará a cabo una revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

Objetivos. Revisión del trabajo escrito y resolución de dudas encontradas por el estudiante.

Metodología. Tutoría individualizada entre el estudiante y el profesor.

Duración. 4 horas, a razón de 5-10 minutos por estudiante.

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Despacho para las entrevistas.

Finalidad. Se pretende que el estudiante pueda plantear dudas e inquietudes personales sobre las competencias estudiadas.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades has encontrado?
- 2. ¿Consideras que has aprendido o adquirido alguna destreza de comunicación?
- 3. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?
- 4. ¿Qué es lo que te ha resultado más difícil de hacer?
- 5. ¿En qué deberías seguir perfeccionando?

6° ETAPA

Exposición pública de aprendizajes y conclusiones.

Objetivos. Presentación de los aprendizajes interiorizados sobre las competencias de comunicación eficaz, nuevas tecnologías, "networking" y uso de redes sociales estudiadas.

Metodología. Preparación por escrito y breve exposición grupal (15 minutos) sobre los aprendizajes interiorizados. Posteriormente, se realizará una discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración. 2,5 horas, donde dos horas se dedicarán a las exposiciones y treinta minutos a la discusión.

Responsable. Estudiantes y profesor.

Material. Aula y medios audiovisuales y posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades has encontrado?
- 2. ¿Consideras que has aprendido o adquirido alguna destreza? ¿Cuál?
- 3. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?
- 4. ¿Qué es lo que te ha resultado más difícil de hacer?
- 5. ¿Qué cosas crees que has perfeccionado y por qué?
- 6. ¿En qué deberías seguir perfeccionando?
- 7. Una vez terminado este taller, ¿crees que es de utilidad? ¿Por qué?

- 8. ¿Cómo esperabas esta actividad?
- 9. ¿Has echado algo en falta?.
- 10. ¿Qué conocimientos has adquirido? Cómo, ¿por modelado, por observación, por feedback, por realización?
- 11. Indica algún compañero del grupo que consideres que tiene mayores habilidades o competencias en el grupo y señala cuáles.
- 12. Si tuvieras que valorar de 1 a 10 la utilidad del taller para mejorar el dominio de competencias profesionales, donde 1 hace referencia a nula y 10 a máxima, ¿qué nota pondrías?

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	COMUNICACIÓN EFICAZ	 Seleccionar el medio de comunicación más acertado para cada situación. Búsqueda de información para proporcionar más seguridad. Presentar la información de forma clara y relacionada con la finalidad de la comunicación. 	2 HORAS	Ejercicio de "Comunica- ción eficaz". Por escrito
	NETWORKING Y REDES SOCIA- LES	 Iniciarse en la gestión activa de la agenda de contactos. Aprender a construir y mantener relaciones que impliquen beneficio para ambas partes. Propiciar que los alumnos pongan en práctica acciones habituales de "networking". Conocer y utilizar las redes sociales profesionales más importantes. 	2 HORAS	Ejercicio de "Networking y redes so- ciales". Por escrito.
	DISCURSO DEL ASCENSOR	 Mejorar las habilidades de comunicación oral para conseguir llamar la atención sobre lo mejor de uno mismo. Hablar, escuchar activamente, prestar atención a lo que se dice, plantear preguntas, recibir "feedback". 	2 HORAS	Ejercicio de "Discurso del ascen- sor". Por escrito.

ANEXO I

• COMUNICACIÓN EFICAZ

Objetivo. Se pretende que el estudiante consiga comunicarse de forma eficaz en el supuesto propuesto, para ello el estudiante deberá:

- I. Seleccionar el medio de comunicación más acertado para cada situación.
- II. Utilización del tono y nivel de lenguaje adecuados.
- III. Búsqueda de información relacionada con la finalidad de la comunicación.

IV. Presentar la información de forma que se pueda entender por los demás.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado.

Material. Material para escribir y pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



Atendiendo a una oferta de trabajo ficticia que propondrá cada estudiante (relacionada con un puesto de trabajo que le interese), éste deberá hacer llegar a la empresa su currículum vitae para intentar acceder al proceso de selección.

- El estudiante deberá dar respuesta a las siguientes cuestiones:
 - Método de comunicación más adecuado y por qué, por ejemplo: correo electrónico, contacto telefónico, llevarlo personalmente, ...
 - Indicar si se utilizarían varios métodos y por qué.
 - ¿Crearías un blog como medio de comunicación, tal como lo ha planteado Jesús Llorente, el protagonista de nuestro caso?
 - ¿Utilizarías las redes sociales para conseguir tu objetivo?
 - ¿Podrías utilizar estrategias de "networking" en este supuesto?
 - Teniendo en cuenta el objetivo (interesar a la empresa), a quién va dirigido (responsable RRHH,

director, etc.) y la información a transmitir (tu candidatura a un puesto de trabajo en la empresa), debes buscar información que te permita conseguir una entrevista y afrontarla con mayor seguridad y tener más posibilidades de éxito:

- De qué empresa se trata, a qué se dedica.
- En qué departamentos de la empresa puedes encajar mejor.
- Qué consideras que puedes ofrecerle profesionalmente.
- Qué consideras que puede interesar a la empresa.
- Qué sabes o qué te dicen otros de dicha empresa.
- ¿Conoces a alguien que trabaje o que esté relacionado con la misma?

ANEXO II

NETWORKING Y REDES SOCIALES

Objetivos.

- I. Iniciarse en la gestión activa de la agenda de contactos.
- II. Aprender a construir y mantener relaciones que impliquen beneficio para ambas partes.
- III. Propiciar que los alumnos pongan en práctica acciones habituales de "networking".
- IV. Conocer y utilizar las redes sociales profesionales más importantes.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal.

Material. Material para escribir y pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



Para iniciar el proceso de gestión activa de la agenda de contactos mediante acciones de networking, cada estudiante desarrollará las tareas que se indican a continuación:

- **Tarea 1.** Crear una lista de al menos 10 personas (amigos, familiares, profesores, conocidos, etc.) que podrían ser contactos interesantes a medio plazo, indicando por qué lo creen.
- **Tarea 2.** Diseñar su tarjeta de presentación con los datos que cree que tiene que incluir y en qué tipo de eventos y con qué personas sería interesante utilizarla.
- **Tarea 3.** Contactar con otros dos estudiantes para hablar con ellos y saber lo que pueden ofrecer y lo que él les puede ofrecer a ellos (compartir aficiones, consejos profesionales, información, etc.).
- **Tarea 4.** Las redes sociales son el ámbito ideal para hacer "networking" y ampliar contactos. Facebook o Tuenti están más enfocadas a las amistades y Linkedln o Xing específicamente destinadas al mundo profesional. ¿Podrías indicar los pasos a seguir para pertenecer por ejemplo a Linkedln? ¿Qué crees que te puede aportar?

Tras estas tareas, el docente ampliará la información a los estudiantes de cómo gestionar activamente la agenda de contactos y la utilidad que tienen las principales redes sociales, moderando finalmente un breve debate sobre las conclusiones de las tareas realizadas.

ANEXO III

DISCURSO DEL ASCENSOR

Objetivos. Se persigue realizar una simulación de "roleplaying", mejorar las habilidades para conseguir llamar la atención y presentar lo mejor de uno mismo en una comunicación oral, utilizando para ello el método del discurso del ascensor "The elevator pitch".

El concepto nace con la finalidad de dar nombre a aquel discurso necesario para explicar de forma breve (lo que tarda figuradamente un viaje en ascensor) todo sobre un negocio, empresa o proyecto a quienes interesa que estén al tanto del tema, inversores, empresarios, accionistas, clientes, etc.

Se pretende igualmente hablar, escuchar activamente, prestar atención a lo que se dice, plantear preguntas y recibir "feedback".

Duración. 2 horas.

Lugar. Un salón amplio .

Material. Copia del supuesto y material para que los estudiantes escriban.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

I. El docente solicitará a los participantes que formen parejas y les explicará el supuesto práctico de simulación, que puede ser el siguiente:

"Se te presenta una ocasión para explicarle a un posible empleador en un tiempo muy breve, aproximadamente unos 3 minutos, cuáles son tus virtudes y qué puedes ofrecerle para que te pueda dar una oportunidad".

II. Cada pareja de estudiantes tendrá 10 minutos para preparar su discurso como solicitante de empleo y preguntas de interés como posible empleador, ya que cada uno de ellos interpretará los dos papeles.

III. El docente solicitará el inicio de la representación, con un tiempo estimado de 10-12 minutos por pareja (3 minutos cada uno en el papel de solicitante de empleo y 3 minutos cada uno para dar "feedback" como posible empleador. Conviene que ambos practiquen la escucha activa mientras reciben "feedback" y que intenten entenderlo.

IV. Para finalizar, y dependiendo del tiempo disponible, el docente guiará un proceso para que el grupo analice cómo aplicar lo aprendido.

CRISTINA,



UNA ARTISTA CON RECURSOS

Cristina Santamaría, desde siempre había tenido claro que quería estudiar Bellas Artes, el dibujo y las manualidades se le daban bien desde niña. Ahora con veinticuatro años, había acabado su titulación, no tenía casi experiencia y apenas había reflexionado sobre qué hacer con su vida. Después de mucho meditar y escuchar opiniones varias, se decidió por participar en un "Espacio de Arte". Debía enfrentarse a negociar su primera exposición, y ésta no iba a resultarle fácil. Pero... ¿Cómo comenzó todo?, ¿qué cosas le ayudaron?, ¿en qué consistió su participación?, ¿cómo le fue?

ESCUCHAR IDEAS Y OPINIONES DE LOS DEMÁS: LAS REDES SOCIALES DE APOYO

Lunes trece de mayo, estaba lloviendo, pero ello no había impedido a Cristina quedar con antiguas compañeras de Bellas Artes. Hacía algún tiempo desde que no se veían, pero todavía recordaban las risas de sus primeros garabatos y las ganas con las que comenzaron. Siempre comentaban la posibilidad de ser artistas de éxito o darse a conocer, sin embargo por aquellos tiempos, Cristina no le preocupaba demasiado el futuro o tenía diferentes puntos de vista. Raquel y Susana eran las más soñadoras y emprendedoras. Raquel se ilusionaba fácilmente con la posibilidad de irse al extranjero a exponer en galerías, pues según decía le encantaba conocer nuevas culturas y gente diferente. Entre sus comentarios siempre se

repetían los siguientes:



Raquel: Lo tengo decidido: ¿Sabéis lo que me encantaría? Ir a Nueva York, Londres, Francia, me apetece conocer técnicas y gente de otros países.



Susana: A mí me gustaría abrir una galería y ser mi propia jefa, tengo un local grande, de mi abuelo y mis padres al ser anticuarios, tienen contactos que podría utilizar.



Paloma: Yo sólo voy a pintar como hobby, pues me encanta ejercer de auxiliar de clínica.

Cristina sin embargo, lo veía lejano y difería con ellas en "hacer castillos en el aire". Su falta de proyección profesional le agobiaba. Ni se planteaba que algún día tendría que decidir su futuro. e incluso las sermoneaba con frases del tipo:

Cristina: ¡¡¡Cuantos pájaros!!!, pero si faltan mil años, deberíais preocuparos "por aprobar", lo demás ya vendrá.

¡Qué equivocada estaba! Después de dos años, había llegado el momento y no se le ocurría por dónde empezar, ni qué hacer. Tras quedar con su grupo de amigas, le sorprendió gratamente ver que todavía continuaban con miles de ideas y consejos interesantes que sin duda tendría que aprovechar.

Raquel estaba en Londres y exponía frecuentemente, en una galería conocida. Por su aspecto se podía deducir que no le iba mal y que se había hecho un hueco en el mundo del arte londinense. Acababa de venir para visitar a familiares.

W

Cristina: Qué envidia dais, siempre tuvisteis muy claro qué hacer. Yo he acabado y ni idea de por dónde empezar ¿Se os ocurre algo? ¿Qué tal si ayudáis a hacer una lluvia de ideas?

Raquel: ¿Has pensado salir de España? ¿Qué te parecería compartir piso en Londres y que te presente contactos?

Cristina: Esta primera idea es un comienzo y no esta mal, quizás para un futuro, pero de momento no tengo intención de irme a Londres .y ello supondría un desembolso inicial que no tengo. Me gustaría seguir valorando otras opciones de todo vuestro "brainstorming".

Paloma, tenía su propia galería y le propuso exponer algunas obras en ella, a cambio de un porcentaje por exposición.

Cristina: La idea, no está mal, pero no termino de verla llamativa, y sigue conllevando de inversión monetaria que no dispongo. Me gustaría seguir barajando más ideas para ayudarme a tomar la decisión más correcta.

Siguieron dándole ideas hasta que por fin de Paloma surgió una que le encantó. Se trataba de presentarse al concurso "Espacio de Arte", que patrocinaba, el Ayuntamiento de Altea, en colaboración con la universidad. En dicho concurso los patrocinadores asumían

los gastos deducidos de exposición y se comprometían a adquirir el 30% de las obras.

¡Esta idea me encanta! Allí puedo darme a conocer junto a jóvenes promesas, a través de exposiciones, o si fuese el caso, ceder o vender alguna pieza. Además no tengo que hacer gastos importantes. Creo que no debo dejarlo, pues todavía no sé cuándo finaliza el plazo.

Una vez más, la vida le había enseñado a escuchar otros puntos de vista, y tomar decisiones ayudada por sus redes sociales de apoyo. Sin embargo..., para poder presentarse al concurso correctamente, necesitaba conocer alguna cosa más.

TIEMPO DE INVESTIGAR ¿QUÉ DATOS ME INTERESAN?

Cristina accedió por Internet a la obra social del Ayuntamiento y el plazo de presentación para la exposición finalizaba el 28 de mayo. Rápidamente anotó la dirección y el teléfono por si le venían más dudas.

¡Lo acabo de decidir!, iré a informarme, para así concursar con las máximas garantías. Así que en marcha, destino..., ¡Ayuntamiento de Altea! Voy a ponerme las pilas y preguntaré todas las condiciones para poder participar en la exposición. Ya eran las 13.40 horas y Cristina se dirigió al mostrador de información, estaba un poco nerviosa, y no sabía qué debía decir, por quién preguntar...

Cristina: Disculpe, ¿podría decirme el horario de apertura y cierre?

Conserje: Cerramos a las 14.00 horas. Por la mañana abrimos a las 9.00.

Tenía poco tiempo, pues sólo quedaban veinte minutos para el cierre. Por ello, intentó ser precisa, y pensar rápido sobre obtener la información de más utilidad o relevancia: por ello antes de actuar pensó en lo que iba a preguntar:

Voy a pedir información sobre el concurso y algún nombre de contacto que me dé información puntual al respecto.

Cristina: ¿Podría facilitarme información al respecto del concurso de "Espacio de Arte"?

Conserje: Claro, tienes toda la información en las bases del concurso, condiciones, plazos y ficha de solicitud y presentación.

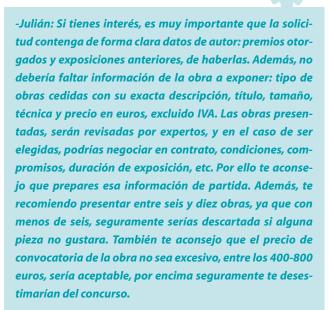
Cristina: ¿A quién puedo dirigirme para información más específica sobre el tema del espacio de Arte?



Conserje: Tienes que preguntar por Julián Espinosa, de la sección de cultura del Ayuntamiento, dentro de Obra Social en la tercera planta.

Cristina subió rápido a hablar con el objetivo de buscar información más detallada de la convocatoria y tal vez algún consejo que mejorase sus posibilidades ante el concurso.

Cristina: Estoy muy interesada en poder presentarme a la convocatoria de Espacio de Arte y me han comentado que usted lleva el tema. ¿ Podría decirme qué criterios valoran o darme algún consejo o recomendación?



Cristina pensó que la propuesta no estaba mal para ser una primera exposición, sin embargo ahora un pensamiento le sobrevenía.



PUNTO DE Partida

Martes veinte de mayo. Cristina había decidido qué parte de su obra presentaría a concurso, qué precios, qué obra iba a vender y/o a ceder.

Voy a mostrar siete cuadros. Así, tendré más posibilidades de que gusten a alguien. En mi opinión, merecen la pena cuatro ("Soledad", "Existencia", "Nostalgia" y "Placidez"), e incluso podría pedir de 800 a 1.000 euros por cada uno. Mis favoritos: "Soledad" y "Existencia", me va a ser muy difícil cederlos pues representan momentos importantes de mi vida, ya que fueron un regalo a mi abuela fallecida. Tengo claro, que estos no los voy a vender y en caso de cesión, ésta no superará el año. Los otros tres ("Mi ciudad", "La resistencia" y "El devenir de la nada") son bastante aceptables y no están mal. El resto de cuadros no los vendería por menos de 600 euros.

ESTABLECER OBJETIVO Y CLARIFICAR IDEAS

Lunes quince de junio, las 10.00 horas y acababa de recibir noticias del Ayuntamiento. ¡Le había llegado una carta certificada, aún no lo podía creer!

Estimada Sra. Santamaría, el Ayuntamiento de Altea tiene el gusto de informarle que su obra ha sido seleccionada junto con otros cinco autores de un total de veinte artistas presentados. En breve nos pondremos en contacto con usted para ultimar detalles de la exposición y de las condiciones de contrato.

Empezaría a exponer el dieciocho de julio junto con los otros cinco autores. A pesar de la emoción, no conseguía estar tranquila. No sabía si eran los nervios o las condiciones que se explicitaban en el contrato, pues parecía que podían cerrarle otras puertas. Ahora, tenía sentimientos encontrados y le asaltaba todo un mar de dudas, pues todavía faltaba concretar y definir muchos aspectos: derechos cedidos de comunicación pública de obra, costos por transacción, cesión o descuentos para clientes y qué cuadros debía vender o ceder. Estaba en el sofá de casa cuando un pensamiento le sobrevino:

-¡Quizás tengo miedo!, pero... ¿tengo algo mejor que hacer? Ahora ya no hay opción, debo enfrentarte al presente y no quedarme paralizada.

En ese momento, se acordó de su compañera Raquel. Sin duda, era la persona más resoluta que jamás había conocido. Siempre tenía miles de soluciones incluso frases famosas:

"Si no quieres que el toro te envista, no le des la espalda, cógelo por los cuernos y enfréntate a él."

Recordó cómo Raquel siempre planteaba múltiples soluciones a diferentes problemas, podían ser regulares, buenas o mejores, pero al final siempre daba con alguna solución aceptable. Si le daban miedo los idiomas, se iba al extranjero; si le daban miedo los perros, se compraba un cachorro, y así un largo etcétera. Por ello se animó a llamarla y pedirle consejo:

Cristina: ¿Por dónde debo empezar?

Raquel: Lo primero es que pienses sobre lo que te inquieta, de esta manera te ayudará a aclararte y tener soluciones y argumentos con los que enfrentarte. Así que dime, ¿qué cosas te preocupan?

Cristina: Me inquieta que la organización recomiende precios inferiores o descuentos en mis obras o la venta de mis lienzos favoritos. También cesiones de la obra durante mucho tiempo.



Raquel: Primero decide ¿Tú que es lo que quieres? Y después plantea en el peor de los casos ¿Qué propuesta vas a hacer para solucionarlo?



Cristina: Pues bien, vale... los precios los voy a pactar previamente, y no admitiré precios a la baja (como máximo descuentos del 10%). En cuanto al precio de venta de lienzos ninguno sobrepasara los 800 euros, sobre todo porque soy novel y es lo que me han aconsejado. Respecto a vender lienzos favoritos, en estos no habrá acuerdo posible.



Raquel: ¿Has pensado sobre condiciones y tiempo cesión de exposición?



Cristina: Sí. La cesión es de 6-12 meses. La voy a hacer de 6 meses y si se pueden revisar condiciones de contrato, podría hacer concesión hasta un año más. En caso contrario no la cedo más tiempo.



Raquel: ¿Estas segura de que la responsabilidad de pérdida, rotura, sustracción, pagos derivados la asume el espacio de arte?



Cristina: Creo que sí, pero me voy a informar mejor, voy a leer las bases o llamaré a Julián para dejarlo bien atado, y si no estuviera en las bases intentaré que me lo cubran y aparezca por escrito en contrato.

FOMENTANDO DEBATE: EN BUSCA DE LA SOLUCIÓN MÁS CONVENIENTE

Jueves veintitrés de junio, habían pasado sólo tres días desde la notificación de resolución del Ayuntamiento cuando sonó el teléfono. Era la responsable del "Espacio de arte". Se llamaba Maite Guerrero, y quería reunirse a las 17.00 horas en su galería para enseñársela y cerrar condiciones del contrato. Cristina salió tan pronto como pudo, y mientras andaba por la calle, no podía parar de pensar en lo que se iba a encontrar. No estaría tranquila hasta que negociara los aspectos que le preocupaban. Conocía la importancia de saber conversar para fomentar el debate y buscar compromisos de acuerdo. Lo primero, escucharía a Maite sobre las condiciones. Así que en su mente, trazó un boceto de que hacer y que decir, buscando la posibilidad de tener aplazamientos:

"¿Qué tal si me informas sobre las condiciones del contrato?, ¿Podría mirarlas con calma y contestarle mañana a primera hora?, ¿En cuanto a las condiciones puedo renegociar alguna? ¿Cuáles sí y cuáles no?

Con ello, conocería su punto de vista para objetar, ceder y preparar preguntas u objeciones en puntos de desacuerdo.

EL CONTROL DE CONFLICTOS

Maite Guerrero era una mujer de carácter, se diría que su apellido "le iba al pelo". Además tenía bastante experiencia negociando condiciones con conocidos artistas. Según decían, tenía buen ojo para descubrir y relanzar artistas. Nada más comenzar, había empezado fuerte, sugiriendo muchos de los aspectos que le preocupaban a Cristina.

Maite: De la obra presentada a concurso hemos escogido para adquisición, cesión y venta: "Soledad", "Existencia", "Nostalgia", "Placidez", "Mi ciudad", "La resistencia" y "El devenir de la nada". Ninguna obra debería superar los 700 euros en su venta. El comité organizador, reserva la posibilidad de adquirir o vender obras con descuentos adicionales del 15% a clientes habituales. Además nos gustaría tener cesiones, de un año, para exposición.

Un pensamiento le sobrevino:

¡Aquella iba a ser una negociación muy dura!

Justo todos sus lienzos favoritos propuestos para venta, condiciones de venta a la baja e inaceptables y cesiones por largo tiempo.

Estaba tan nerviosa que le costaba sonreír, pero debía intentarlo, pues sabía que era importante que Maite no le viera titubear, así que una vez mas pensó:

No sé cómo voy a salir de ésta.

¿SOBRE QUÉ NO VACILAR?: PREPARAR OBJECIONES. NO DEJAR A LA IMPROVISACIÓN.

Una vez llegó allí Cristina estaba realmente nerviosa así que se aplicó mentalmente una auto-relajación y pensó algunas pautas mentales para manejo y control del estrés:

"Voy a respirar profundo muchas veces y a intentar relajarme. No debo estar nerviosa, pues con Raquel he preparado réplicas a cualquier circunstancia. Comenzaré por <u>as-</u> <u>pectos de menor importancia en los que puedo ceder</u> para después plantear los que renegociar".

Usando el tono y volumen más firme y sereno que pudo, le explicó a Maite lo siguiente:

Cristina: Las condiciones de contrato son las que imaginaba, de hecho muchas me parecen correctas.

Respecto a cesión y prórroga, concedo visto bueno a la organización para decidir en todas las obras durante el año convenido.

En cuanto a la venta-adquisición, no tengo inconveniente en aceptar buena parte de condiciones, si negociamos ligeros matices. Por mi parte todos los lienzos estarían sujetos a dichas condiciones excepto "Soledad" y "Existencia" pues no están en venta y sólo serían para cesión y prórroga. La venta del resto de lienzos, lo dejo a decisión de la Organización.

Respecto al precio de venta: los lienzos "Nostalgia" y "Placidez" serían los únicos no negociables, siendo inadmisible bajar su precio de 800 a 600 euros además del 15 %. La razón es que son bastante mas grandes, y requirieron trabajo y técnica. Los lienzos "Mi ciudad", "La resistencia" y "El devenir de la nada" no están en venta por menos de 500 euros. En el caso de aplicar un descuento, debería subirse el importe de las obras.

Aunque ya había dejado claras algunas de las cosas que le preocupaban, era el momento de conseguir algún resultado beneficioso. Por ello, comentó la importancia que le daba al reconocimiento de su trabajo, a través de fijar el precio adecuado.

¿CÓMO ALCANZAR ACUERDO SI LA OTRA PARTE SE RESISTE?: ARGUMENTACIÓN

Como era previsible, Maite intentó cerrar el acuerdo obteniendo el mejor beneficio para sus clientes. La galería vivía principalmente de sus compradores habituales, por ello no sólo no consintió que mantuviera el precio inicial, sino que intentó bajarlo. Sin embargo, en esta cuestión, parecía que ambas estaban decididas a no ceder. Apenas tocaron el tema de precio, cuando Maite no tardó en rehacerse.

Maite: Mira Cristina, estoy de acuerdo en todas las condiciones anteriores, excepto en el precio de venta. Entiendo que te preocupe malvender tus obras, sin embargo todavía sois talentos desconocidos. Además, como sabes, el precio corresponde al importe que presentasteis y si recuerdas, se os recomendaba unos importes máximos en la convocatoria de concurso. Si fuera tú, sacrificaría el beneficio, a cambio de asegurar la venta.

Cristina: Hay condiciones que afectan a venta y que no premian esfuerzo de trabajo, opino que por ser desconocidos, no se debe valorar menos nuestro trabajo. Te doy la razón en que mi precio/obra se ajusta a los máximos recomendados. Pero, si nos centramos en horas de trabajo, tamaños, técnica, y resultado final, no creo que todas las obras sean iguales, y la galería o clientes deberían dar dicho reconocimiento al buen trabajo, ¿no?

Maite tenía una actitud contrariada, sin embargo ello no le impidió explicar su intención. Al parecer, la galería tenía decidido que "todas las piezas" sufrieran descuentos del 15% como estrategia de promoción y reclamo para sus clientes habituales. Por ello Maite siguió argumentando:

Maite: Mi misión como galerista es relanzaros como artistas, pero en las normas de convocatoria, se indica la posibilidad de la organización de aplicar descuentos. En mi opinión, si damos buenos precios a clientes influyentes, conseguiremos que vuestro nombre cuelgue de sus salones y un reconocimiento posterior.

Maite era muy convincente, pero de cualquier manera, si los clientes entendían y estaban interesados, comprarían obras por poco más. Así que tras meditarlo y dudar decidió no ceder en sus límites. Pues-

to que había aludido a normas de convocatoria, era su oportunidad de jugar, y replicar, así que como un disco rallado siguió con sus mismos argumentos:

Cristina: Si nos atenemos a las criterios de la convocatoria, en las normas, se precisa que "algunas obras" podrían sufrir descuentos de hasta el 15%. Sin embargo, aplicar el mismo descuento a todas las piezas por igual es injusto, pues no todas tienen igual técnica o complicación. Puesto que el precio de los lienzos está muy ajustado, me gustaría plantear la posibilidad de que algunas piezas mías de mayor complejidad, sufran sólo descuentos entre 5%-10%. Además, si los clientes entienden de arte y están interesados, comprarán obras por poco más.

Maite: Para ser justa, es cierto que tus piezas tienen más trabajo técnico y complejidad. Por ello sólo accedo al descuento del 10%, pues como sabes, el Espacio de Arte asume la responsabilidad civil de obras, haciéndose responsable de desperfectos.

EL CIERRE DE CONDICIONES

A Maite le gustó la facilidad con la que nos pusimos de acuerdo y no tuvo inconveniente en aceptar las condiciones planteadas firmando el contrato. Dado que lo mejor era dejarlo todo bien atado, se propuso cerrar el contrato por escrito y poder volver a revisar condiciones de venta/cesión de obras en el plazo de un año. Ahora, por suerte, sí se había llegado a un acuerdo y ambas partes parecían satisfechas. Cristina respiró aliviada, se había quitado un peso de encima, lo sabía porque, sin darse cuenta:

¡TAMBIÉN ESTABA SONRIENDO!

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Cristina Santamaría es una recién Licenciada en Bellas Artes. Ahora con veinticuatro años, ha acabado su titulación y apenas ha reflexionado sobre su salida profesional. Después de mucho meditar y escuchar opiniones, participa y es seleccionada en un concurso para exponer en un Espacio de Arte, en el que deberá enfrentarse en una dura negociación a muchos aspectos indefinidos del contrato. Ahora es momento de reflexionar sobre qué cosas le ayudaron, qué estrategias de comunicación, solución de problemas y negociación utilizó, o cómo solucionó las condiciones inadmisibles propuestas por la galería de arte.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización del presente caso es de interés en acciones formativas, tanto para titulados, como para profesionales que deban desempeñar actividades directivas, técnicas o requieran desarrollar relaciones interpersonales, comerciales y de negociación.

Tras el trabajo del caso, los estudiantes o profesionales deben aumentar sus conocimientos y competencias sobre:

- Respeto a diferencias de opinión.
- Métodos de búsqueda de información.
- Estrategias de solución de problemas: "brainstorming", etc.
- Destrezas de comunicación: escucha activa, comunicación no verbal y verbal, uso de preguntas, empleo de resúmenes, etc.

 Estrategias de negociación: definir puntos de partida, objetivos y resultados esperados, argumentación, manejo de objeciones, empleo de estrategias y tácticas (disco rayado, asalto directo...), acuerdo, cierre, etc.

Indirectamente, también se tratará de aumentar la motivación por aprender a llevar a cabo cualquier otro tipo de negociación eficaz, al simular en el aula, mediante situaciones "role playing", posibles negociaciones de supuestos varios.

TIEMPO

Duración: 25 horas.

LUGAR

Aula amplia y bien iluminada.

MATERIAL

- Copia de supuesto de Principal: "Cristina, una artista con recursos".
- Preguntas de reflexión para el estudiante.
- Fichas de actividades para el profesor (Anexos I, II, III).

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias, a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto: "Cristina, una artista con recursos".

1ª ETAPA,

se realizará un establecimiento de línea base, mediante una simulación de "role playing" de la solución de problemas del caso de "Cristina Santamaría". De esta manera el estudiante toma conciencia de habilidades y competencias innatas y aquellas necesarias de perfeccionar o adquirir. Seguidamente deberá contestar un cuestionario con aspectos necesarios para negociar.

2ª ETAPA,

se desarrollará un modelado de habilidades de negociación y comunicación en la resolución de problemas. Ello se realizará mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso propuesto y responder a las diferentes cuestiones planteadas.

3ª ETAPA,

se llevará a cabo alguna de las actividades de los Anexos I, II y III, además de una discusión, reflexión y puesta en común del caso en grupos.

4ª ETAPA,

el estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de negociación similar al trabajado en el supuesto principal.

5ª ETAPA,

mediante tutoría individualizada, para la revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

6ª ETAPA,

el estudiante deberá realizar la exposición y presentación pública de aprendizajes interiorizados sobre las competencias estudiadas.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo, no obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta los estudiantes deberán haber leído el caso y haber reflexionado por escrito sobre las cuestiones que se plantean, guiados por el profesor en todo momento.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la introducción y breve explicación por el docente de reseñas teóricas, fases, actividades y material de adquisición de competencias (solución de problemas, toma de decisiones, negociación y habilidades de comunicación), a desarrollar en las diferentes etapas del caso principal propuesto, "Cristina, una artista con recursos".

Objetivos. Que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa.

Metodología. El profesor explicará el desarrollo de las diferentes sesiones. Para ello, suministrará un guión de las sesiones y cuestionario de reflexión para el alumno.

Duración. 30 minutos.

Responsable. El profesor.

Material. Guión del desarrollo de sesiones, bibliografía sobre el caso, cuestionario sobre aspectos de negociación y cuestionario de reflexión inicial.

Finalidad. Presentación del grupo, rotura del hielo y puesta en común de la actividad.

1^a ETAPA

Se fundamentará en el establecimiento de línea base del alumno, mediante simulación de una situación de "role playin" del supuesto de Cristina Santamaría y contestación posterior de cuestionario con aspectos necesarios para negociar y solucionar problemas.

Así pues, por "role playing", el estudiante tomará conciencia de habilidades y competencias innatas y aquellas necesarias de perfeccionar o adquirir.

Objetivos. Explicación de la actividad de línea base y de sus hitos, y resolución de dudas planteadas por los estudiantes.

Metodología. El profesor, solicitará a los estudiantes que simulen encontrarse en la misma situación de Cristina Santamaría y, sin darles mas pautas, que realicen una simulación de resolución por parejas.

Además, suministrará un cuestionario de aspectos con reflexiones planteadas a los estudiantes, que tendrán que leerlo individualmente y formular por escrito la respuesta a las cuestiones que se indiquen.

Duración. 2 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario sobre la gestión del tiempo para cada estudiante con las preguntas planteadas.

Finalidad. Que el estudiante tome conciencia de los aspectos necesarios para la toma de decisiones y cuáles son los que debe perfeccionar.

2ª ETAPA

Se desarrollará un modelado de habilidades de negociación y comunicación en la resolución de problemas, mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso principal propuesto: "Cristina, una artista con recursos" y responder a las diferentes cuestiones planteadas.

Objetivos. Aproximación a la lectura del caso o supuesto principal de negociación y reflexiones planteadas.

Metodología. Lectura individual, reflexión y formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se le indiquen. Visionado de material audiovisual:

http://www.youtube.com/watch?v=iU0l00ZmRtk http://www.youtube.com/watch?v=gvCqlkb-laE **Duración.** 4 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario para cada estudiante y de las cuestiones planteadas (copia del supuesto de Cristina Santamaría).

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

• Respeto a la diversidad y diferencias de opinión.

- 1. ¿Te gusta relacionarte y conocer a otras personas?
- 2. ¿En situaciones sociales en las que interaccionas con otros prefieres escuchar o estar en un segundo plano? ¿Qué consideras más adecuado y por qué?
- 3. Cuando conoces a otras personas, ¿te gusta preguntar o prefieres que te pregunten?
- 4. ¿Escuchas y respetas otras opiniones aunque no estés de acuerdo, o intentas siempre convencer al otro de que se equivoca?
- 5. ¿Tienes una actitud abierta a otras opiniones o eres de los que piensas que los demás apenas pueden aportarte nada?

• Métodos de búsqueda de información.

- 1. ¿Consideras necesario buscar datos o documentarte previa negociación, o piensas que debe ser una actividad más libre y espontánea?
- 2. Si tuvieras que buscar información, ¿qué métodos utilizarías para obtenerla en una negociación?

- Estrategias de Solución de Problemas: "brainstorming", etc.
- 1. ¿Cómo solucionas problemas interpersonales o diferencias de opinión?
- 2. ¿Cómo actúas si la otra parte se muestra contraria a tu postura?

Destrezas de Comunicación.

- 1. ¿Cuáles son las destrezas de comunicación que crees que te caracterizan?
- 2. ¿Qué habilidades de comunicación crees que deberías de mejorar?
- 3. ¿Qué sabes sobre comunicación no verbal? ¿Conoces tu comunicación no verbal cuando estás nervioso o inseguro?
- 4. ¿Qué sabes sobre comunicación verbal?
- Estrategias de Negociación: definir puntos de partida, objetivos y resultados esperados, argumentar, manejo de objeciones, empleo de estrategias y tácticas (disco rayado, asalto directo...), acuerdos, cierre, etc.
- 1. De las estrategias de comunicación arriba sugeridas, ¿cuáles son las que más utilizas? ¿En cuáles encuentras mayores dificultades?
- 2. ¿En qué situaciones de negociación te sentirías más a gusto?
- 3. ¿Qué habilidades consideras que tienes y cuáles deberías mejorar?
- 4. ¿Qué tipo de estudios, competencias, habilidades y conocimientos necesitas para conseguir hacer buenas negociaciones?
- 5. ¿Qué tipo de actividades has pensado realizar para su adquisición?
- 6. ¿Cómo identificas y evalúas las oportunidades que se te presentan?

Finalidad. Que el estudiante desarrolle y perfeccione aspectos para la toma de decisiones.

3ª ETAPA

Se llevará a cabo alguna de las actividades de los Anexos I, II y III, además de una discusión, reflexión y puesta en común del caso en grupos.

Objetivos. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Metodología. Puesta en común del supuesto planteado y respuesta a dificultades encontradas o cuestiones que se indiquen. Finalmente se realizará una discusión en grupo facilitada y liderada por el profesor.

Duración. 6 horas.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del cuestionario a cada estudiante de aspectos a reflexionar.

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades habéis encontrado?
- ¿Qué conceptos planteados o términos no os son familiares?
- 3. Del caso planteado, ¿qué parte os hubiera resultado más fácil de realizar?
- 4. ¿Qué vías utilizarías para buscar información o solucionar problemas?
- 5. ¿Identificar objetivos y trazar un plan es una vía efectiva para poder negociar?
- 6. ¿Qué comportamientos de los que desarrolla Cristina os parecen adecuados? ¿Podrías mejorar su negociación? ¿Cómo?
- 7. ¿Qué comportamientos / actividades le sugeriríais?

4ª ETAPA

El estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de negociación similar al trabajado en el supuesto principal.

Objetivos. El estudiante deberá reflexionar sobre la incidencia de las competencias estudiadas, así como realizar un caso breve de negociación siguiendo las pautas del caso planteado:

- Determinando la forma de documentarse o buscar información.
- Indicando otros puntos de vista o forma de respeto a las diferencias de opinión.
- Definiendo un punto de partida (concesión o no cesión) y solución de problemas.
- Puntualizando las destrezas de comunicación a emplear: escucha activa, comunicación no verbal, uso de preguntas, empleo de resúmenes, etc.

 Especificando estrategias de negociación: disco rayado, parafraseo, banco de niebla, etc,

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a cuestiones que se indiquen y reflexión posterior.

Duración. 6 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cuál es tu punto de partida: sobre qué negociar y sobre qué no?
- 2. ¿Qué concesiones estás dispuesto a hacer? ¿Qué objetivo quieres conseguir a medio plazo?

- 3. Traza un plan para poder alcanzar estos objetivos.
- 4. ¿Cómo evalúas el aprendizaje que has adquirido en el desarrollo de esta competencia?
- 5. ¿Qué estrategias vas a seguir para identificar y aprovechar oportunidades relacionadas con tu objetivo profesional?

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y cómo le afectan directamente y sea capaz de preparar una presentación en público.

5° ETAPA

Mediante tutoría individualizada, se llevará a cabo una revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

Objetivos. Revisión del trabajo escrito y resolución de dudas encontradas por el estudiante.

Metodología. Tutoría individualizada entre el estudiante y el profesor.

Duración. 4 horas, a razón de 5-10 minutos por estudiante.

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Despacho para las entrevistas.

Finalidad. Se pretende que el estudiante pueda plantear dudas e inquietudes personales sobre la competencia estudiada.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades has encontrado?
- 2. ¿Consideras que has aprendido o adquirido alguna destreza de negociación? ¿Cuál?
- 3. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?
- 4. ¿Qué es lo que te ha resultado más difícil de hacer?
- 5. ¿En qué deberías seguir perfeccionando?

6ª ETAPA

Exposición pública de aprendizajes y conclusiones.

Objetivos. Presentación de los aprendizajes interiorizados sobre la competencia de negociación estudiada.

Metodología. Preparación por escrito y breve exposición grupal (15 minutos) sobre los aprendizajes interiorizados. Posteriormente, se realizará una discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración. 2.5 horas, donde dos horas se dedicarán a las exposiciones y treinta minutos a la discusión.

Responsable. Estudiantes y profesor.

Material. Aula, medios audiovisuales y posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. Una vez terminado este taller, ¿crees que es de utilidad? ¿Por qué?
- 2. ¿Cómo esperabas esta actividad?
- 3. ¿Has echado algo en falta?
- 4. ¿Qué conocimientos has adquirido? Cómo, ¿por modelado, por observación, por "feedback", por realización?
- 5. Indica algún compañero del grupo que consideres que tiene mayores habilidades o competencias en el grupo y señala cuáles.
- 6. Si tuvieras que valorar el taller de 1 a 10 la utilidad del taller para mejorar el dominio de competencias profesionales, donde 1 hace referencia a nula y 10 a máxima, ¿qué nota pondrías?

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	ELECCIÓN DEL REGALO DE EMPRESA	 Conocer los beneficios de las destrezas de comunicación. Respetar la diversidad y diferencias de opinión. Fomentar el debate y el control de conflictos. Correcta búsqueda de información en una situación de múltiples posibilidades. 	2 HORAS	Ejercicio "Elección de regalo de empresa." Por escrito.
	DINÁMICAS DE COMUNICA- CIÓN, TOMA DECISIONAL Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	 Analizar de la forma más racional un problema. Ayudar a eliminar conflictos interpersonales de discusión o desacuerdo. Propiciar que los alumnos vivan sus desacuerdos a través de un juego de roles. 	2 HORAS	Ejercicio de "Debate radiofónico." Por escrito.
	DINÁMICAS DE MANEJO DE CONFLICTOS	 Concienciar acerca de las estrategias usadas en situaciones de conflicto. Examinar los métodos usados para resolver conflictos. Introducir estrategias para negociar y capacidad de negociación. 	2 HORAS	Ejercicio de "Manejo de conflictos." Por escrito.

ANEXO I

• ELECCIÓN DE REGALO/DETALLES DE EMPRESA

Objetivo. Se pretende que el estudiante consiga llegar a acuerdos grupales mediante la mejora en el manejo de comunicación, habilidad de negociación, toma decisional y solución de problemas. Para ello el estudiante deberá:

- I. Conocer los beneficios de las destrezas de comunicación y negociación.
- II. Respetar la diversidad y diferencias de opinión, fomentando el debate y el control de conflictos.
- III. Buscar información y soluciones en situaciones múltiples.

Duración. 90 minutos.

Lugar. Aula Normal. Un salón amplio y bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan trabajar en subgrupos. Preferentemente que las mesas y sillas puedan disponerse en forma de "U".

Material.

- I. Sobre con instrucciones para el moderador.
- II. Sobre con 8 tarjetas de instrucciones individuales para los miembros del grupo.
- III. Lápices.
- IV. Pizarrón o portafolio.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El objetivo del grupo es seleccionar o ponerse de acuerdo en la elección del tipo de regalo o detalle promocional para regalar a empresas. La forma en que se comportará el grupo queda en absoluta libertad. Después de nombrar un presidente-moderador, dispondrán de 45-60 minutos para la realización del ejercicio.

- El profesor solicita a los participantes que formen subgrupos de 8 personas, y les entregará a cada subgrupo 1 sobre con las 8 tarjetas de instrucciones para cada uno de los miembros.
- Solicita que cada uno de los miembros elija un número y tome el sobre y las instrucciones que deben encontrarse previamente numerados.
- Durante 10 minutos se nombra un moderador del grupo para después entregarle las instrucciones .
- Se permite el desarrollo del ejercicio, que durará no más de 30 minutos, para después obtener análisis, conclusiones y resumen de lo aprendido por cada grupo.

ANEXO I (HOJA DE TRABAJO)

INSTRUCCIONES PARA EL MODERADOR

Usted, como presidente del grupo, debe establecer los procedimientos de trabajo para conducir la reunión.

Al término de la elección deberá usted dialogar con sus compañeros sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuáles fueron las conductas de los miembros durante la discusión?
- ¿Se utilizó la escucha activa y el establecimiento de un punto de partida de cada miembro?
- ¿Qué conductas fueron positivas y permitieron una mayor comunicación grupal y toma de decisiones?
- ¿Cómo se organizó el grupo y cómo se repartieron los papeles?
- ¿Para qué sirvieron los roles asignados?
- ¿Cómo se eligió al moderador?
- ¿Qué aplicación práctica en el trabajo puede tener el diálogo realizado?

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

TARJETA MIEMBRO Nº 1

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Relájese usted mismo y trate de crear un clima de confianza, una atmósfera agradable y procure que la moral del grupo esté siempre a un nivel elevado.

Personalmente, a usted le gustan sobre todo las memorias USB; sabe que nadie piensa en ellas y usted desea introducir un nuevo precio más económico y suficiente capacidad para que les guste a todos.

TARJETA MIEMBRO Nº 2

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

Buscar informaciones, reformular el pensamiento de los demás o explicitarlo mediante ejemplos, y asegurarse de que todo el mundo lo ha comprendido.

Personalmente, a usted le gusta un bolígrafo con puntero láser que le parece útil para el desarrollo de presentaciones en reuniones de equipo.

INSTRUCCIONES PARA LOS MIEMBROS DEL GRUPO

TARJETA MIEMBRO N°3

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

• Comprobar las ideas que se expresan, hacer de "abogado del diablo", intervenir en los periodos de confusión o de desorden para restablecer la calma.

Personalmente, a usted le encanta el portafolio con agenda, pues considera que le hace falta, es de uso diario, más barato y ningún otro le resulta verdaderamente utilizable.

TARJETA MIEMBRO N°5

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

• Procurar que el grupo se sienta realmente motivado por este ejercicio. Invitar a los demás participantes a tomar la palabra lanzando un cabo a los que menos hablan. Un poco de conflicto debe permitir, ciertamente, el alumbramiento de nuevas ideas.

A usted le gustan todos los regalos de empresa, y fácilmente puede ponerse de acuerdo sobre cualquier otro, exceptuando el portafolio con agenda. Este tipo de regalo le encoleriza.

TARJETA MIEMBRO Nº 4

Aunque toma parte en la discusión de un modo natural, usted no tiene que desempeñar ningún rol en especial en el grupo, ni ningún gusto particular que defender con respecto a los detalles de empresa.

En cambio, usted sabe que las instrucciones señalan que el grupo debe elegir un moderador. Actúe de manera que el grupo le elija a usted como moderador.

TARJETA MIEMBRO Nº 6

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

• Ayudar al grupo a definir sus objetivos y los conceptos importantes, supervisar el procedimiento seguido, si es que el grupo ha elegido ya algo, o proponer alguno. Ayudar al consenso del grupo mediante franca mayoría. Observar la marcha del grupo y su toma de decisiones.

Personalmente, a usted le gusta de un modo particular la memoria USB.

(HOJA DE TRABAJO)

INSTRUCCIONES PARA MIEMBROS DEL GRUPO

TARJETA MIEMBRO N°7

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

 Animar la discusión, captar el punto de vista de los demás y ponerlo de relieve, ser receptivo. Establecer relaciones entre las intervenciones, y velar porque el uso de la palabra esté bien distribuido en el grupo. Resumir y concretar durante la discusión. Alentar la participación activa. Después del comienzo de la discusión, a usted le corresponde terminar las discusiones, sea cual fuere la decisión tomada por el grupo o aunque éste no haya tomado ninguna.

Usted no tiene preferencia de regalo, salvo en el caso del bolígrafo con puntero láser que no le gusta.

TARJETA MIEMBRO Nº 8

Mientras toma parte en la discusión de un modo natural, en el momento oportuno usted puede desempeñar el siguiente rol:

• Observar las conductas de los participantes y el proceso del grupo. Ser capaz de analizar las actitudes y conductas de cada uno de los miembros del grupo para estar en condiciones de proporcionarles retroalimentación.

Usted permanece más bien imparcial en la elección del color y en el proceso de toma de decisiones del grupo, con la salvedad de que a usted la memoria USB no le gusta realmente.

ANEXO II

• DINÁMICAS DE COMUNICACIÓN, TOMA DECISIONAL y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Objetivo. Se persigue realizar una simulación de "role playing", para aprender el correcto empleo de objeciones y argumentaciones o mejorar en habilidades de comunicación.

- I. Para ello el docente deberá solicitar a los participantes que formen grupos de 2 personas y les entregará los supuestos prácticos de simulación.
- II. El docente empezará leyendo en voz alta alguno de los supuestos.
- III. El profesor pedirá dos voluntarios y les asignará los diferentes roles que deben representar. Después, se les da 5 minutos para que analicen bien su papel cada uno.
- IV. El docente solicitará el inicio de la representación, recordando no dedicar más de 30 minutos por pareja.
- V. Al terminar, el profesor pedirá que expliquen qué es

lo que lograron hacer, así como la opinión de su representación. Además, deberá estimular a los demás participantes para que participen con sus opiniones y pregunten sobre soluciones alternativas.

VI. El docente guía un proceso, para que el grupo analice cómo aplicar lo aprendido.

Duración, 1 hora.

Lugar. Un salón amplio y varias salas para cada subgrupo.

Material. Copia de los supuestos que corresponden a cada estudiante. Lo necesario para que los participantes escriban.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



El objetivo del grupo es realizar diferentes simulaciones de las actividades propuestas mediante "role playing" (de 2 estudiantes) y obtener decisiones, acuerdos de negociación y solución de problemas en las diferentes situaciones de crisis.

La forma en que se comportará el grupo irá guiada por el docente, que establecerá pautas de comunicación y toma de decisiones así como los roles que asumirá cada estudiante. Los estudiantes dispondrán de 20 minutos para la realización del ejercicio.

Primeramente los estudiantes, por parejas, realizarán las diferentes simulaciones (cada uno asumirá un rol). A continuación, el alumno deberá responder a las siguientes preguntas:

¿Qué es lo primero que has hecho? ¿Has preparado tu interacción? ¿Cómo has fomentado el debate? ¿Qué has hecho para manejar conflictos? ¿Has conseguido llegar a acuerdo o cerrar tratos? ¿Era el acuerdo por ti deseado?

ANEXO III

MANEJO DE CONFLICTOS

Objetivos. Esta actividad basada en la imaginación, permitirá enfrentarse con éxito a situaciones experimentadas como conflictivas y estresantes. Para ello el docente deberá:

- Concienciar acerca de las estrategias usadas en las situaciones de conflicto.
- Examinar los métodos usados para resolver los conflictos.
- Introducir estrategias para negociar y mostrar capacidad de negociación.

Duración. 30 minutos.

Lugar. Una sala suficientemente amplia con sillas, para acomodar a todos los miembros participantes.

Material. Hoja de papel en blanco. Preguntas a reflexionar por escrito. Lápiz o bolígrafo. Pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



I. Los participantes son invitados, por el animador, a hacer un ejercicio de fantasía, con el objetivo de examinar su estrategia en la solución de conflictos individuales. Durante aproximadamente cinco minutos, el docente conducirá el grupo a través de la fantasía propuesta a continuación.

II. El docente invita a los participantes a que tomen una postura confortable, cierren los ojos, procurando ensimismarse, desligándose del resto y relajándose completamente.

III. A continuación el docente comienza diciendo: "Todos están ahora caminando por la calle, y de pronto observan, a cierta distancia, que se aproxima una persona que les resulta familiar. La reconocen. Es una persona con la cual están en conflicto". Todos sienten que deben decidir rápidamente cómo enfrentar a esa persona. A medida que se aproxima, una infinidad de alternativas se establece en la mente de todos. Una vez expuesta la situación el docente solicita a los alumnos que decidan ahora mismo lo que harán y lo que pasará. El docente detiene la fantasía y espera un poco. A continuación continua su relato diciendo: "La persona pasó. ¿Cómo se sienten? ¿Cuál

es el nivel de satisfacción que siente ahora?

Seguidamente, el docente pide a los participantes del grupo que vuelvan a la posición normal y abran los ojos.

IV. Apenas el grupo retorna de la fantasía, durante cinco minutos, todos los miembros deberán responder por escrito las siguientes preguntas:

• ¿En qué alternativas pensó? ¿Cuál es alternativa que eligió? ¿Qué nivel de satisfacción sintió al final?

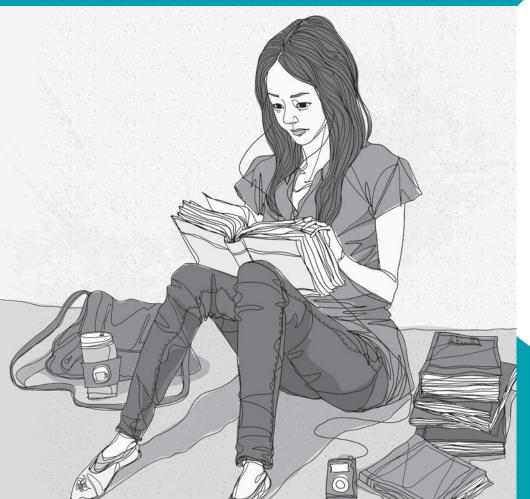
V. Cada participante deberá comentar con los compañeros las respuestas y las preguntas anteriores; se designará un encargado para hacer una síntesis escrita.

VI. Continuando, el docente conducirá los debates en el plenario, donde serán expuestas las síntesis de los subgrupos. Se observa que, en general, las estrategias más empleadas se resumen en evitar, postergar y enfrentar los conflictos.

VII. Por último, a través de la verbalización, cada participante expone sus reacciones al ejercicio realizado, y el problema de los conflictos.

VIII. El profesor guía un proceso para que el grupo analice cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

MARIA,



EL FORJADO DE UNA LÍDER

PREPARÁNDOSE PARA ALGO NOVEDOSO...

Era la primera vez que María salía fuera de su casa para poder realizar durante seis meses las prácticas en empresa que tanto había deseado desde que empezó los estudios de Psicología. Por fin llegó ese día. La noche anterior apenas había podido dormir pensando que al día siguiente cogería el avión que le llevaría a su destino, el cual le dirigiría a una nueva vida, en una empresa, con otras compañías, otra cultura organizacional, otras costumbres e incluso otros amigos. Tarea que no sería fácil, o quizás sí (eso esperaba), porque María nunca había realizado algo de semejantes características. Mientras realizaba los últimos retoques antes de salir de casa y despedirse de los suyos, María pensaba y pensaba:

Espero que estos seis meses se me hagan cortos. Esto sería señal de que todo está yendo bien. Voy a echar de menos a mi familia e incluso a mi novio. Seguro que me espera hasta que yo llegue, porque al fin y al cabo seis meses se pasan muy rápido. Voy a echar de menos a mis compañeros de clase, e incluso me voy a encontrar con otros nuevos en la ciudad a la que yo vaya. Espero congeniar tan bien con los nuevos compañeros como con los que tengo en la universidad. No sé dónde voy ni con qué me voy a encontrar. Espero que todo sea fácil y no me lo pongan muy difícil. Nunca he trabajado en equipo con nadie, en ninguna empresa. Espero que no sea muy complicado y que todo vaya muy bien.

Mientras a María se le pasaban todos esos pensamientos por la cabeza, su madre, mientras tanto, le hacía otra serie de comentarios que apenas se escuchaban en el inconsciente de María.

María, ¿llevas toda la ropa? María, recuerda llamar cada noche cuando estés allí. Tú no te preocupes hija mía, que ya verás como cuando vayas a otra ciudad, con otros compañeros, otras costumbres, otros amigos...Todo ello te hará luego más fuerte y te hará aprender de todo lo que te encuentres en tu vida. Que no te dé miedo el inglés hija mía porque aunque vayas a Barcelona, recuerda que la empresa a la que vas contacta con gente de otros países y el inglés es la base para ellos. Es una empresa internacional. Piensa que cuando tu padre y yo nos fuimos a Alemania, hace ya casi treinta años, yo no sabía nada de alemán y empecé pidiendo el pan en las panaderías señalando con el dedo y al poco tiempo de estar allí, aprendí a base de fuerza. Logré hablar alemán a la perfección. Así que tú tranquila, que con la puesta en práctica es como se aprende. En el caso de tu padre y mío fue el alemán y ahora te toca poner en práctica el inglés que llevas años estudiando, debes practicarlo y estar segura que puedes hablarlo bien. Es el momento de ponerlo en práctica. Aprovecha y no tengas miedo a equivocarte, así es como se aprende.

A todo esto, María seguía pensando y pensando, oyendo la voz de su madre de fondo cuando de repente, "bajó de las musarañas" debido a un estruendoso golpe que le hizo desconectar de tales pensamientos. Era su hermano, que estaba diciendo que se dieran prisa (tanto la madre como la hija) puesto que el padre había aparcado el coche en doble fila y era hora de partir hacia el aeropuerto.

De camino hacia el aeropuerto, en el coche, sus padres y su her-

mano mayor aconsejaban a María sobre la actitud que podría tomar frente a las relaciones sociales y el trabajo en equipo: que si tú tranquila, que no todo el mundo trabaja igual que tú, vas a encontrar gente diferente a ti, no te rindas antes los obstáculos, lucha por aquello que quieres... María escuchaba atentamente y a la vez se imaginaba en situación. Se veía como una inexperta en todo lo relacionado con la puesta en práctica de los conocimientos teóricos adquiridos durante su titulación y el trabajo en equipo. De teoría sabía mucho pero del resto aún le quedaba mucho, por no decir todo, por aprender.

ADAPTÁNDOSE AL NUEVO AMBIENTE

María llegó domingo por la tarde, muy cansada, con un maletón impresionante a su cargo y con un frío de pleno enero que hacía que la expresión de su cara quedara congelada. Sus gestos estaban entre la mezcla de sorpresa de ver una ciudad tan grande como era Barcelona y el miedo a lo desconocido. Tenía miedo sólo de pensar todo lo que le esperaba tanto a la llegada a la nueva casa como a la llegada a la empresa en la que realizar las prácticas.

Cuando llegó a la casa en la que compartiría piso junto con otras dos chicas más, se encontró con una habitación que no era ni la mitad de la habitación de la casa en la que vivía hasta hacía un par de horas (en la casa de sus padres en Alicante). La cocina estaba totalmente desordenada y ni siquiera sabía cuáles eran las normas de convivencia en esa casa. Nada más llegar se sorprendió, puesto que las otras dos chicas (compañeras de piso) le dieron por es-

crito todas las normas que había que seguir para poder tener una convivencia lo más digna posible. Sus compañeras le comentaban que sentían mucho tener que darle las normas en el primer día de su llegada a la casa, pero que en muchas otras ocasiones habían tenido muchos problemas con la convivencia y preferían dejar las cosas claras desde el principio. Sólo por eso sintió desconfianza hacia ellas, pero pensó en darle un voto de confianza a las dos, ya que haciendo lo contrario no llegaría a nada.

María, entre asustada y sorprendida, le dio las gracias a sus compañeras y se fue a la habitación que le habían designado para deshacer la maleta. Empezó a leer las normas y a pensar más fríamente que el recibimiento de entrada, no había sido como ella esperaba.



Por correo, cuando contacté con estas chicas, parecían amables. Eso no quiere decir que no lo sean, pero que me digan que en otras ocasiones ya han tenido problemas..., se podían haber esperado a comentármelo más adelante y a conocerme un poco más.

María recordó la frase de su familia que "decía no todo el mundo es igual que tú, no te rindas ante los obstáculos". Así que María decidió seguir adelante, levantarse de la cama en la que se había dejado caer por su propio peso del cansancio, y se puso a leer tranquilamente las normas de la casa que le habían dado. Entre las normas destacaba:

- Cada día limpia el baño una de nosotras ya que sólo hay un baño. El baño debe permanecer limpio todos los días.
- Para limpiar el resto de la casa, cada día limpia una, una habitación diferente dos veces por semana.

- Las estanterías de la nevera para poner la comida son tres. Una estantería para cada una.
- Las ollas, platos, vasos y cubiertos son individuales. Cada una usa lo suyo.
- Cada día baja la basura una de nosotras.
- El papel higiénico, papel cocina, sal, azúcar y productos de limpieza son comunes. Ponemos un fondo económico en este cajón y al final de mes se utiliza para comprar. Cada mes va una a comprar lo que falte.

Después de leer las normas, María acepta sin rechistar y decide ir a dar una vuelta alrededor de la ciudad, una vez deshechas sus maletas. Mientras pasea, María empieza a ver carteles que indican: hace falta voluntaria para ayudar a personas mayores. Sigue caminando y ve otro cartel que dice hace falta profesora para clases particulares; si eres joven y emprendedor llámanos; podemos ayudarte a conocer gente como tú; si quieres conocer gente, apúntate a los encuentros universitarios los jueves por la noche. A María le empieza a despertar la curiosidad y la necesidad de relacionarse con personas diferentes a las que hasta ahora lo había hecho (sus dos compañeras). Así que decide apuntarse a todas esas actividades sin negarse ni tan sólo a una de ellas. De camino a casa, María piensa:



En cuanto llegue el lunes, que será mañana, me apuntaré a realizar todas estas actividades. Espero que me vaya bien. Ahora me iré a descansar, que mañana me espera un largo día. Mañana será mi primer día de prácticas y debo estar descansada.

SU PRIMER ENCUENTRO EN LA EMPRESA...



El primer día de incorporación a la empresa fue inolvidable y el resultado con el que me encontré resultó ser más incómodo que gratificante, nada que ver con lo que me esperaba. Fue un día en el que tuve que estar muy preparada mentalmente para asimilar una gran cantidad de información, que además me daban en un sólo golpe y que no lograba retener. Entre los nervios y la falta de interés y desmotivación, por parte del responsable, para explicarme cuáles serían mis tareas, se me hacía más difícil la tarea de pensar que el resto de los seis meses serían agradables.

Fue un día de muchas expectativas, muy duro y de muchas preguntas sin respuesta; sobre todo, me planteaba cómo serían mis compañeros y el ambiente de trabajo en el que iba a estar. También sentí emoción por haber sido la elegida para hacer esas prácticas, pero al mismo tiempo sentí un gran temor a lo desconocido. Todavía no lograba entender por qué me habrían elegido a mí para realizar esas prácticas entre cinco candidatos muy válidos.

El jefe, desmotivado y desinteresado por recibir a María, la acompañó a una sala pequeña para que leyera los manuales de procedimiento de la corporación, que además estaban en inglés; así que al cabo de media hora se empezó a aburrir y casi se queda dormida. Ella pensaba llegar a la empresa y encontrarse con mucha actividad. Afortunadamente pudo paliar la situación y mantenerse atenta el resto del tiempo que estuvo allí. Finalmente la sacaron de la salita y la sentaron frente a un ordenador para explicarle cuáles eran sus tareas dentro del funcionamiento general de la empresa. Allí parecía que todo el mundo estaba desmotivado y no tenía ganas de trabajar, pero aún así pensó en dar un voto de confianza a todos sus compañeros, tal y como había hecho con sus compañeras de piso. Así comenzó su primer día.

Recuerdo que yo quería saber todo de una sola vez, lo cual fue un error, pues había muchas normas y procedimientos que eran algo aburridos de leer y que no pueden saberse desde el primer día. También recuerdo que mis nervios me traicionaron desde la noche anterior, pues no pude dormir bien y a la mañana siguiente casi no podía probar bocado, así que ese día lo pasé fatal. Se juntó, como dice el refrán, el hambre con las ganas de comer, mis compañeros y jefe desmotivados, y el material y actividad para leer, aburrido y muy rutinario. Mi trabajo era algo monótono para realizar. En pocas palabras, no hacía falta haber estudiado psicología para hacer lo que me habían mandado leer, yo venía con ganas de aplicar todo lo que había aprendido durante casi mis cinco años de estudios y ya llevaba varios días leyendo manuales...

Tenía tantas expectativas y me preocupaba tanto la imagen que quería dar desde el primer día, que me concentré en aspectos sin importancia que luego me distrajeron del objetivo central. Así que prácticamente hice todo lo contrario y di una imagen irreal y nada parecida a la que quería demostrar.

El primer día ya aprendí una cosa: que es bueno saber que conviene buscar toda la información posible sobre la em-

presa que pueda conseguirse en Internet, y sobre las personas que conformarían el grupo de nuevos compañeros y también sobre los jefes, así como en la medida que sea posible, información sobre las tareas y departamento donde vas a ir. De esta forma, al llegar el primer día tendrías una imagen más próxima con lo que te vas a encontrar, aunque ahora ya era tarde y tenía que aprender rápido.

Cuando ya empezaba a adaptarme en la empresa y pasé de la mera observación a la puesta en práctica, me di cuenta de varios aspectos que consideré debía mejorar si no quería acabar con mi propia autoestima. Con el esfuerzo que me había costado llegar hasta allí, como para callarse ahora. Tengo que poner los puntos sobre las íes, esto es cuestión de moverse y buscar soluciones a los problemas. De momento me vino a la cabeza una de las frases que me dijo mi madre en el coche de camino al aeropuerto: "Hija mía, lucha por aquello que quieres y no te rindas ante los obstáculos". Así que me tomé la frase al pie de la letra y empecé a mentalizarme. Pasado un tiempo llegaba a la empresa con otros ojos y otra actitud.

CUANDO PASA UN TIEMPO EN LA EMPRESA...

La pasividad de uno de los colaboradores integrante del departamento para el que ha sido designada María, provoca una situación límite que se plasma en un clima de tensión entre sus compañeros, que aprecian la falta de cooperación en las funciones propias a desarrollar por el equipo. María ya se había dado cuenta desde el primer día de la desmotivación de todos los integrantes de esta empresa (incluido su jefe), pero uno de los compañeros con el que ella tenía que trabajar destacaba por su propia ausencia, nunca mejor dicho. La opinión de la dirección de la empresa sobre ese trabajador es negativa, en el sentido de que se le considera acomodado, falto de estímulo, sin iniciativa y poco colaborador, si bien también juega a su favor el que los resultados económicos, de los que es directamente responsable, siempre han sido buenos.

Considerada la situación, María piensa en hablar seriamente con él. Sus compañeros dan el caso por perdido, pero ella siempre ha sido buena en la solución de conflictos entre grupos. En la universidad un profesor se lo comentó ante una situación parecida, aunque en este caso tan sólo fue un trabajo en grupo de clase. Ahora éste caso era real, y ella tan sólo era una estudiante en prácticas que hacía pocas semanas que se había incorporado. En su cabeza tenía una duda, no sabía si era quién para meterse en estos asuntos, cómo le sentaría a su compañero, pero una voz interior le decía que al menos debía intentarlo, tampoco perdía nada.

María pensó que si no lo intentaba ella no lo iba a hacer nadie. Las actividades de su grupo no avanzarían, y a pesar de que sabía que decirlo era tarea del directivo, sin pensarlo dos veces (pero con muchas habilidades) se dirigió al compañero advirtiéndole que debía reaccionar integrándose en el equipo, favoreciendo la comunicación con sus compañeros y pasar a jugar un papel más dinámico en su trabajo. Le comentó a su compañero que reaccionara. María tenía un reto que llevar a cabo y estaba convencida que le saldría bien.

Al hablar con el compañero se encuentra con que su especial carácter hace más difícil exponerle lo que piensa, el diálogo es tenso inicialmente. María trata de conseguir que él hable y dé su opinión, que le explique cómo se siente, qué ha provocado esta situación y cómo ve la situación del grupo, con el fin de cerrar viejos temas y ver cómo esta situación está llegando a un punto insostenible.



El siguiente paso que le planteo es que valore los aspectos positivos y negativos de su trabajo, y su predisposición a participar de los objetivos comunes del departamento, resaltando en todo momento la importancia de ser el más veterano del grupo, el valor de su experiencia y de su conocimiento del mundo comercial, que en todo momento debería ser guía para el equipo.

María intenta reforzarle, pero nunca olvidando el objetivo principal: hacerle saber que no trabaja en equipo, que esta actitud es conocida por los superiores y que la empresa necesita un cambio en este sentido.

Ambos establecen un diálogo que se va relajando, pero las opiniones del empleado son cortas y sin demasiados argumentos. Él cree que su trabajo es adecuado y si no se implica con el equipo es porque los demás no le dan su sitio.

Me cuesta hacerle reflexionar, y él considera en todo momento que lleva a cabo bien su trabajo, que no puede hacer más y que son los demás los que se quedan "cortos" en cuanto a productividad, si bien él está dispuesto a ayudarles. Le hago ver sus facultades para influir positivamente en los demás e incluso para formar a sus propios compañeros.

Finalmente, María le indica que lamenta que esto pase, ya que es su primera experiencia en una empresa y le gustaría estar en un equipo donde todos fueran a una, aunque entiende que puedan haber conflictos anteriores a ella, pero que está dispuesta a hacer todo lo que esté en su mano para que esta situación cambie y se respire un mejor ambiente en el trabajo. Ella sabe que muchas veces los conflictos perduran porque nadie quiere hablar de ellos, y resolverlos es

más fácil de lo que parece.

Pasado el tiempo, y tras seguir dialogando con este compañero que no admitía valoraciones, logró **con ayuda de sus habilidades (de las que actualmente ella se sorprende**) convencerle de la importancia de su actitud en el puesto de trabajo y, por consiguiente, al cabo de dos semanas de "trabajo conjunto", María logró cambiar la actitud de este compañero.

Todo el resto de compañeros quedó asombrado de esta capacidad de María de manejar un conflicto dentro de un equipo de trabajo. Ella misma quedó sorprendida de su propia reacción pero a partir de ese día todo el mundo confiaba en ella. Le pedían consejo de cómo actuar con otros compañeros, le decían cómo podían reaccionar ante las demandas de los jefes...Hasta los jefes y directores de departamento le daban la enhorabuena por su comportamiento mostrado. El jefe la llamó personalmente al despacho para preguntarle cómo había logrado conseguir los resultados de su equipo de trabajo. Ninguna otra persona antes había logrado obtener resultados en el mismo equipo al que había sido asignada.

CUANDO ME FUI Aprendí...

Algunos consejos que yo daría a todos los estudiantes que vayan a realizar tanto prácticas nacionales como internacionales, y que les pueden ser útiles a la hora de relacionarse con todos los compañeros, serían:

- Saber quién es quién: Seguro que te presentarán a muchas personas de una sola vez, por lo que no será posible memorizarlos a todos, así que concéntrate en los jefes y en especial con los que vas a trabajar directamente. Así que cuando te presenten a alguien di: "Hola María, encantado" o "Nos vemos luego, Pedro" pues pronunciar su nombre te ayudará a recordarlo más tarde. Pero si no te acuerdas de alguno sólo dile algo como: "Perdona, sé que me has dicho tu nombre, pero con tantas cosas que recordar... ¿me lo repites por favor?" o algo así. Lo importante es conocer, ya sea por su nombre o no, las habilidades y competencias del resto de tus compañeros para saber qué tipo de relación profesional vas a tener con cada uno de ellos.

Esto lo digo principalmente porque sé que el primer día que llegas a la empresa lo quieres abarcar todo. Esto es tarea difícil, por no decir imposible. Además, te quieres llevar bien con todo el mundo. Luego es curioso, porque es imposible acordarse de todo, que todo salga como tú esperas. Incluso llevándote tú bien con todos, las relaciones entre otros compañeros también son influyentes y decisivas a la hora de trabajar y obtener resultados.

- Pregunta todo lo que dudes: Durante todo el periodo de prácticas aprovecha para preguntar sobre cualquier aspecto de la empresa, departamento, tus tareas, etc. Cuanto mejor conozcas el trabajo de tus compañeros, objetivos de tu departamento o empresa y lo que se espera de ti, cuanto más sepas sobre todos estos aspectos más fácil será que realices tu práctica, y seguro que todos los compañeros estarán encantados de explicarte todos los aspectos que ellos dominan.

Una de las cosas a las que yo temía enfrentarme en los primeros días y me ayudó en mis relaciones personales, era que me daba miedo preguntar algo que fuera 'lógico' para todos los demás, por si se reían de mí o pensaban que yo era una inexperta. Mi opinión ahora ha cambiado con el paso del tiempo. Soy inexperta, pero también es cierto que nadie me va a juzgar, están ahí para enseñarme, así que sin miedo aprendí a preguntar todas mis inquietudes y dudas. Yo aprendo de los demás, pero los demás también aprenden de mí.

- Toma nota de todo: Hasta lo más mínimo, luego verás qué desechas y qué no. Haz hincapié en los horarios, claves de seguridad, extensiones, nombres y cargos; así como cualquier otro dato susceptible de olvido. Si lo haces a conciencia tendrás más tiempo para concentrarte en lo importante. Pero sobre todo, toma nota de las habilidades de tus compañeros, obsérvalos antes de actuar, tal y como yo hice los primeros meses, para que después sepas actuar con mayor seguridad.
- Da una buena imagen: Sonríe, muéstrate seguro, demuestra interés, da la mano con firmeza, irradia optimismo y muestra tu faceta más amable, educada y cordial. Sé asertivo, aprende a trabajar en equipo, negocia siempre que puedas...Conviértete en alguien atento y observador al principio, pero no dejes de ser tú mismo.
- Únete al grupo: En los primeros momentos (después también) acepta las invitaciones para comer y para tomar café que puedan hacerte ese día, es la mejor forma de empezar a hacer "networking" activo y de comenzar tus relaciones laborales con buen pie, además de que te irá dando información de primera mano sobre la empresa y sobre las personas que allí trabajan. Los primeros días tus superiores, y sobre todo tus compañeros, te pondrán al día de todas las cuestiones informales de la empresa, todo lo que no está plasmado en el manual de bienvenida. Presta atención

pero no tomes partido.

- Sociabiliza y establece contactos: Mantente disponible para cualquiera que se te acerque a nivel profesional, pre-ocúpate por los que van a rodearte y utiliza el sentido del humor para romper el hielo. Y jamás hables mal de nadie ,ni tomes partido ni posición en nada sin saber con quién estás hablando ni qué ha pasado. No te anticipes, sé cauta en las primeras impresiones y busca conocer a las personas y las situaciones.
- En tu primera reunión: Habla poco y escucha más, y si te piden opinión sobre cualquier cosa que desconoces, puedes decir: "debo revisarlo a fondo para familiarizarme antes de emitir una opinión de algo que desconozco", ya que no tienes la obligación de fijar una posición tan temprano y evita ser presuntuoso. Eso es lo que yo hice al principio con mi compañero que no rendía lo suficiente. Luego, cuando vengan más reuniones durante esa semana o mes, podrás exponer tus ideas sin haberte precipitado, y seguramente serás también más oportuno y más acertado en tus respuestas, pues tendrás más conocimiento de causa. Esto es lo que a mi me pasó.
- Controla el ímpetu: No hagas compromisos ni promesas y evita aportar soluciones en los primeros días, hasta que no sepas más sobre la empresa. Más bien establece un ritmo de trabajo tranquilo, aprende rápido y trata de aportar con tus tareas un valor para tus compañeros y empresa. Ten presente que estás en un periodo formativo, debes poner en práctica parte de lo aprendido en tus asignaturas y ahora tus compañeros te pueden ayudar.

Reflexión: Como habrás visto, al inicio de tus prácticas trata básicamente de adaptarte a la nueva situación y de poner mucho interés en todo lo que te rodea, ya que esta experiencia es la etapa previa en tu carrera profesional.

Personalmente en mi primer día no puedo decir que fue satisfactorio. Tenía unas expectativas muy elevadas. Al poco tiempo reaccioné y puse en práctica todos mis conocimientos sobre habilidades de comunicación y equipos de trabajo y desde luego, todo me fue mejor.

Lo único que me quedaría por decir es que hoy en día, me han ofrecido poder trabajar en esta empresa al menos un año más, en el departamento de Recursos Humanos. La tarea consiste en dirigir los procesos de selección y dinámicas grupales que se llevan a cabo dentro de esta empresa. Todo esto me lo ofreció mi jefe el día que me preguntó cómo había logrado obtener los resultados junto con el equipo de trabajo al que me habían asignado. El jefe no lo entendía, y decía que en mi había ciertas cualidades que había que seguir desarrollando y que no podían dejar escapar. Me ofreció un contrato laboral al finalizar mis prácticas. Ahora todo ha dado la vuelta, espero volver este fin de semana a casa y compartir mi alegría con todos aquellos que me apoyaron en estas prácticas: mis amigos, mi familia y mi novio. Ahora soy yo la que quiere estar en Barcelona no sólo sin miedo, sino con muchas ganas de seguir avanzando...

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

María acude a hacer prácticas fuera de su ciudad, llena de ilusiones y expectativas respecto a su estancia en la empresa. Cuando llega al destino se encuentra con que le han asignado un grupo de trabajo que no funciona bien. Todos los saben: los responsables y el resto del departamento. En concreto, uno de los compañeros es el que genera el conflicto ya que los demás dicen que no hace nada. No colabora en las tareas del equipo, aunque obtiene buenos resultados en las tareas que tiene encomendadas, consiguiendo mejores resultados año tras año. En cualquier caso, María pone en práctica todo lo aprendido respecto a habilidades sociales y trata de conocer la opinión de este compañero. Tras un periodo consigue que se resuelva el problema y se integre en el equipo.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización del presente caso es de interés en asignaturas del área de organización de empresas, así como en acciones formativas donde se quiera aumentar las competencias de habilidades sociales, comunicación, liderazgo y solución de conflictos, entre otras.

Una vez trabajado el caso práctico y al finalizar la sesión, los estudiantes serán capaces de:

- Conocer y aprender habilidades necesarias para liderar un grupo.
- Aprender a gestionar conflictos y trabajar en equipo.
- Diferenciar los estilos de liderazgo.
- Poner en práctica habilidades de comunicación: comunicación verbal, no verbal, paraverbal, empatía, síntesis...

Indirectamente, también se tratará de ver, a través del caso práctico y las preguntas planteadas, cuáles son los diferentes estilos de liderazgo existentes, cuáles de ellos poseen cada uno de los participantes y cómo poder fomentar esta competencia, de manera que pueda ser útil para su puesta en práctica en las empresas y trabajos en equipo.

TIEMPO

Duración: 25 horas.

HIGAR

Aula amplia y bien iluminada.

MATERIAL

- Copia de supuesto principal: "María, el forjado de una líder".
- Preguntas de reflexión para el estudiante.
- Fichas de actividades para el profesor (Anexo I, II, III).

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la explicación por el profesor de la actividad a desarrollar en las diferentes etapas. Asimismo, el profesor establecerá una línea base del alumnado sin hacer ninguna explicación previa sobre la competencia de liderazgo y saber los conocimientos que los estudiantes tienen sobre dicha competencia.

1ª ETAPA,

se realizará la lectura y reflexión individual del caso práctico: "María: una líder en potencia" como tarea para casa. A continuación se realizará la primera actividad para evaluar las competencias de las que disponen cada uno de los estudiantes.

2ª ETAPA

se llevará a cabo una discusión, reflexión y puesta en común del caso en grupo.

3ª ETAPA

se explicará la preparación del trabajo individual que posteriormente se tendrá que presentar en la última etapa de la competencia, a todo el grupo.

4ª ETAPA,

discusión y reflexión grupal de ciertas habilidades y competencias relacionadas con el desarrollo del liderazgo: gestionar conflictos.

5° ETAPA,

mediante tutoría individualizada, se realizará la revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

6ª ETAPA,

el estudiante deberá realizar la exposición y presentación pública de aprendizajes interiorizados sobre la competencia estudiada.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo. No obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta, los estudiantes deberán haber leído el caso y haber reflexionado por escrito sobre las cuestiones que se les plantean. El profesor deberá guiar en todo momento el proceso.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

El profesor explicará la metodología, objetivos y etapas a seguir en las diferentes sesiones.

En esta etapa previa el profesor entregará el caso práctico "María: el forjado de una líder" para que los estudiantes realicen la lectura del caso (tarea para casa). Posteriormente se comentará en la siguiente etapa las cuestiones que se plantean.

En esta etapa se realizará un debate sin previo conocimiento (por parte de los estudiantes) sobre las competencias que se tratan de desarrollar a través de este caso, donde el profesor podrá plantear diferentes preguntas relacionadas con dicha competencia para establecer la línea base de la clase.

Objetivos. Que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de cada una de las etapas correspondientes de este caso práctico. Establecer la línea base de la clase.

Metodología. El profesor suministrará una copia del caso práctico a cada uno de los estudiantes que tendrán que leerlo individualmente. El profesor deberá promover que los estudiantes, de forma individual, lean el caso fuera del aula para trabajar en etapas posteriores.

Duración. 30 minutos aproximadamente.

Responsable. El profesor.

Material. Copia del caso para cada uno de los estudiantes, copia de las cuestiones planteadas, así como de la bibliografía relacionada con la competencia de liderazgo.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

• Diferenciar los estilos de liderazgo

- 1. ¿Qué es para vosotros el liderazgo?
- 2. ¿Cómo creéis que se puede llegar a liderar un grupo?
- 3. ¿Cualquier persona puede ser líder?
- 4. ¿Habéis liderado alguna vez un grupo? ¿Habéis visto alguna vez a alguien liderar un grupo?
- 5. Explicadme diferentes tipos de líderes que habéis conocido a lo largo de vuestra vida.

• Conocer y aprender habilidades necesarias para liderar un grupo.

- 1. ¿Qué habilidades debe tener un buen líder?
- 2. ¿Qué cualidades positivas debe tener un líder?
- 3. ¿Y qué cualidades negativas debe tener un líder?
- 4. ¿Cómo son las personas con cualidades opuestas a las de un líder?

• Aprender a gestionar conflictos y trabajar en equipo.

- 1. ¿Sabes trabajar en equipo? ¿Por qué? ¿Qué cualidades te permiten hacerlo?
- 2. ¿Sueles gestionar conflictos con frecuencia? ¿Cómo lo haces?

• Poner en práctica habilidades de comunicación: comunicación verbal, no verbal, paraverbal, empatía, síntesis...

- 1. ¿Qué es para ti la comunicación?
- 2. Qué es más importante para ti, ¿cómo se dicen las cosas o qué se dice?
- 3. ¿En qué nos fijamos para saber si una persona es un buen líder o no lo es?

Finalidad. que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa. Toma de contacto inicial con el caso "María: el forjado de una líder".

1ª ETAPA

Lectura y reflexión individual por parte del estudiante.

Antes de empezar con la actividad, puesto que previamente los estudiantes ya habran leído el caso práctico en clase, se leerá en voz alta nuevamente. A continuación el profesor preguntará a los estudiantes sus opiniones sobre el caso y hará algunas preguntas previas sobre el liderazgo. De este modo, el profesor podrá saber cuáles son las nociones básicas y los conocimientos teóricos de los que disponen los estudiantes sobre la competencia de liderazgo.

Objetivos. Aproximación a la lectura del caso y observación del estilo de liderazgo de cada uno de los participantes del grupo.

Metodología. lectura individual del caso y realización y reflexión de las actividades planteadas para esta etapa.

Duración. 3 horas y 30 minutos (2 horas para la actividad y 1 hora y 30 minutos para contestar las preguntas).

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Copia del caso para cada estudiante, plastilina y mesa redonda con sillas. (Anexo I).

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cómo habríais actuado vosotros en el caso de María cuando se encuentra con un compañero que está desmotivado y esta actitud influye en el resto del equipo de trabajo?
- 2. ¿Cómo crees que se siente María cuando llega a la que va a ser su nueva casa?
- 3. ¿Cómo crees que se siente María cuando llega el primer día a la empresa?
- 4. ¿Cómo crees que se siente María cuando pasan unas semanas en la empresa?
- 5. ¿A qué se debe ese cambio de comportamiento (actuar con el objetivo de ayudar al equipo) de María?
- 6. ¿Es María líder? ¿Por qué?
- 7. ¿Qué tipos de habilidades tiene María para que la contraten?
- 8. ¿Qué es para vosotros el liderazgo ahora que habéis leído el caso?
- 9. ¿Cómo creéis que se puede llegar a liderar un grupo?
- 10. ¿Cualquier persona puede ser líder?
- 11. ¿Habéis liderado alguna vez un grupo? ¿Habéis visto alguna vez a alguien liderar un grupo?

Preguntas a responder después de realizar la actividad:

- 1. ¿Quién ha sido del grupo el que mayor persuasión ha tenido?
- 2. ¿Quién ha liderado el grupo?
- 3. ¿Por qué creéis que ha llegado a ser esa persona la líder del grupo y no otra? ¿Qué habilidades ha puesto en práctica?
- 4. ¿Ha sido un líder autoritario, democrático...? ¿Qué tipo de líder ha salido en el grupo?
- 5. ¿Cómo habéis llegado a un acuerdo de cómo tenía que ser "la ciudad a diseñar"?
- 6. ¿Qué elementos de la comunicación se han puesto en práctica entre los compañeros?
- 7. ¿Qué factores han favorecido que la actividad terminara o no con éxito?
- 8. ¿Qué factores han dificultado la actividad y se pueden mejorar?
- 9. ¿Cómo habéis logrado que la actividad se terminara en el tiempo establecido?

Finalidad. que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa. Toma de contacto inicial con el caso "María: el forjado de una líder".

2ª ETAPA

Puesta en común y discusión en grupo.

Objetivos. Discusión del caso, reflexiones planteadas por los estudiantes, análisis de las principales dificultades encontradas.

Metodología. Discusión en grupo facilitada y liderada por el profesor. En primer lugar el estudiante responderá en casa las preguntas de forma individual (2 horas no presenciales de trabajo) y las otras 2 horas restantes para esta etapa se destinarán a resolver las preguntas

de manera grupal y a la discusión en grupo de todas ellas.

Duración. 4 horas (2 presenciales y 2 no presenciales).

Responsable. El profesor.

Material. Copia para cada estudiante que incluye las preguntas a resolver y aula con disponibilidad de mobiliario que facilite la discusión grupal. (Anexo II).

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. Piensa en líderes que conozcas personalmente o a través de la historia, ¿qué tenían en común?
- 2. En tus experiencias laborales o prelaborales, ¿qué personas te han liderado?
- 3. ¿Conoces algún compañero o amigo que creas que puede ser un buen líder? ¿Por qué?
- 4. ¿Qué es lo primero que te viene a la cabeza cuando escuchas la palabra "liderazgo"?
- 5. ¿Todo el mundo puede llegar a ser líder? Dicho de otra manera, el líder, ¿nace o se hace?
- 6. ¿Qué características personales creéis que debe tener una persona que sigue a su líder?
- 7. ¿Cuál es la mejor manera de ser un buen líder?
- 8. ¿Creéis que un líder es líder en todas las áreas de su vida? (Laboral, amistad, familiar, social...).
- 9. ¿Cómo hubieras actuado tú en el caso de María?

Preguntas pensadas para esta etapa:

- 1. ¿Se han fijado objetivos?
- 2. ¿Se han establecido métodos o criterios para funcionar (reglas de funcionamiento)?
- 3. ¿Ha surgido un moderador (o líder)?
- 4. ¿Da la palabra el moderador al resto del grupo?
- 5. ¿Han hablado todos los miembros del grupo?
- 6. ¿Se respeta a todas las personas del grupo?
- 7. ¿Alguna tiene más influencia o poder persuasivo que otros?
- 8. ¿Se piden aclaraciones?
- 9. ¿Se vuelve con frecuencia a lo ya discutido?
- 10. ¿Se toman notas y sintetizan las conclusiones?
- 11. ¿Se escucha o se impone?
- 12. ¿Se concluye y se toman decisiones o no se llega a ninguna solución?

Finalidad. Se trata de desarrollar actitudes y habilidades para trabajar en grupo, así como estimular el pensamiento crítico y analítico. Además, se busca que el estudiante aprenda a resolver problemas, tomar decisiones y que, a través del caso, adopte conocimientos sobre los contenidos propuestos en los objetivos pedagógicos.

3ª ETAPA

Preparación del trabajo escrito.

Se comunicará al estudiante la preparación y presentación de un trabajo individual y a defender posteriormente en la última etapa. El trabajo consiste en que el estudiante, desde casa, prepare un trabajo con fotografías de personajes que han sido líderes a lo largo de la historia. Que piensen sobre las actitudes, destrezas, conocimientos, actividades importantes que han realizado, por qué son buenos líderes y otras preguntas que se han planteado en etapas anteriores.

Objetivos. Reflexionar sobre la incidencia de la competencia estudiada en el estudiante (el liderazgo en este capítulo).

Metodología. Reflexión individual y formulación por escrito (tarea para casa) de las respuestas a las cuestiones que se indiquen al final de esta etapa, además de la aplicación de una dinámica grupal (en clase) para evaluar tanto el trabajo en equipo como el liderazgo de los estudiantes.

Duración. 6 horas (4 no presenciales de preparación del trabajo y 2 presenciales).

Responsable. El profesor y el estudiante.

Material. Preguntas desarrolladas al final de la etapa, así como anexo II (actividad etapa 3).

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas, cómo le afectan directamente y sea capaz de preparar una presentación en público.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cuáles son tus intereses más destacados personal y profesionalmente?
- ¿Cómo es el trabajo ideal que te gustaría desempeñar? ¿Por qué?
- 3. ¿Qué habilidades son necesarias para poder desempeñar tu trabajo ideal?
- 4. ¿Qué es para ti lo más importante: hacer prácticas como María sin remunerar o remuneradas?
- 5. ¿Qué es más importante para ti trabajar para vivir o vivir para trabajar?
- 6. ¿Hasta qué punto es importante el factor económico a la hora de hacer prácticas?
- 7. ¿Cuáles son tus dones y puntos fuertes (qué sabes hacer mejor que los demás)?
- 8. ¿Cuál es tu estilo de aprendizaje y de liderazgo?
- 9. ¿Cuál es tu objetivo profesional a medio plazo? ¿Y a largo plazo?
- 10. Traza un plan para poder llegar a ser un buen líder.
- 12. ¿Qué crees que es lo primero que debe hacer un líder cuando entra en primer contacto con su grupo de trabajo?
- 13. Piensa cómo puede ser un directivo, jefe y/o compañero líder autoritario y democrático.
- 14. ¿Qué clases de líderes hay? ¿Con cuál te defines tú?
- 15. ¿Qué estilo de liderazgo aplicarías a un grupo de personas que trabajan juntas, que no están capacitadas/cualificadas para el puesto y además están desmotivadas? ¿Por qué?

4^a ETAPA

Discusión y reflexión grupal sobre el liderazgo.

Se explicará de forma dinámica utilizando el "role playing" (a través de las fichas del anexo III), las diferentes formas que hay para manejar constructivamente los desacuerdos según Herbert S. Kindler en su libro "Cómo gestionar los conflictos". Teniendo en cuenta esta base teórica, se discutirá cuáles son las mejores opciones a tener en cuenta a la hora de llegar a querer ser un buen líder. Se discutirán principalmente las cuestiones que aparecen al final de la etapa.

Objetivos. Dar a conocer al estudiante las diferentes formas de gestionar un conflicto.

Metodología. En grupos preferentemente grandes con un mínimo de tres estudiantes, se les entregará a los estudiantes una ficha del anexo III para que resuelvan la actividad que se propone para esta etapa ("role playing").

Duración. 2 horas y 30 minutos.

Responsable. El profesor y el estudiante.

Material. Anexo III.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Cuáles de las formas que se te presentan en la actividad, de enfrentarse a la resolución de un conflicto, son las más adecuadas según tu opinión, teniendo en cuenta la competencia de liderazgo?
- 2. ¿Cuáles de las anteriores has visto tú utilizar en un líder durante la resolución de un conflicto?
- 3. ¿Cuáles de las anteriores son más fáciles para ti a la hora de poner en práctica?
- 4. ¿Te has encontrado alguna vez en esta situación?
- 5. ¿Con qué tipo de líder te gustaría encontrarte si estuvieras en la situación de la actividad?
- 6. ¿Cómo os habéis sentido los líderes democráticos

resolviendo el conflicto?

- 7. ¿Y los líderes liberales cómo os habéis sentido?
- 8. ;Y los líderes autoritarios?
- 9. ¿Con qué tipo de líder os sentís más identificados? ¿Por qué?
- 10. De todas las formas de resolución de conflictos que aparecen en las fichas, ¿cuál es la más propia de un líder?
- 11. ¿Es fácil ser un buen líder?
- 12. ¿Es importante la resolución de conflictos para un líder? ¿Por qué?
- 13. ¿Qué habilidades creéis que debe tener un líder autoritario, liberal y democrático?
- 14. ¿Qué otros tipos de liderazgo existen?

Finalidad. Conocer las diferentes formas de gestionar los conflictos y las habilidades necesarias para liderar un grupo.

5° ETAPA

Tutoría individualizada y resolución de dudas.

Objetivos. Revisión individualizada del trabajo escrito que el estudiante está preparando para presentar grupalmente en la última etapa.

Metodología. Tutoría individualizada entre el profesor y el estudiante.

Duración. 4 horas (entre 5-15 minutos por estudiante, dependiendo del número de estudiantes de los que disponga el profesor).

Responsable. el estudiante y el profesor.

Material. Despacho para tutoría individualizada.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Sobre qué personaje has pensado realizar tu presentación?
- 2. ¿Por qué lo has elegido?
- 3. ¿Hasta dónde ha evolucionado tu trabajo a fecha de hoy?
- 4. ¿Cómo piensas seguir desarrollando el trabajo que te falta?

Finalidad. resolver las dudas que el estudiante pueda tener con respecto a la competencia del liderazgo y su presentación en grupo en la última etapa.

6ª ETAPA

Presentación en público y conclusiones.

Objetivos. Revisión del trabajo escrito propuesto en la etapa tercera y presentación por cada uno de los estudiantes. Resolución de dudas encontradas por el estudiante sobre la competencia de liderazgo.

Metodología. Tutoría grupal entre todos los estudiantes y presentación de los casos individuales al grupo.

Duración. 4 horas y 30 minutos.

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Power Point (no imprescindible), ordenador y presentaciones de los estudiantes.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Por qué has elegido ese personaje para exponer?
- 2. ¿Qué dificultades has encontrado?
- 3. ¿Qué es lo que te ha resultado más fácil de hacer?
- 4. ¿Qué aspectos podrías mejorar para llegar a ser un buen líder?
- 5. ¿Qué cualidades has descubierto en este tiempo que te puedan ayudar a poder liderar un grupo?
- ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de ser líder?

Finalidad. Se pretende que el estudiante pueda plantear dudas e inquietudes personales sobre las competencias estudiadas.

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	DINÁMICAS: ESTILOS DE LIDERAZGO	 Evaluar los estilos de liderazgo. Evaluar los elementos de la comunicación, así como los factores de bloqueo y los que facilitan la comunicación. Evaluar las habilidades de las que dispone el grupo y que son necesarias para llegar a ser un buen líder: motivación, negociación, manejo de conflictos, establecer metas y objetivos, trabajo en equipo, planificación y organización. 	2 HORAS	Ejercicio "Creación rural y urbana". En grupo.
	DINÁMICAS DE COMUNICA- CIÓN	 Consensuar grupalmente. Evaluar y analizar los estilos de liderazgo del grupo. Aclarar valores y conceptos morales que debe tener un líder. Analizar los elementos de la comunicación de un buen líder: comunicación verbal, no verbal y paraverbal. 	sensuar grupalmente. uar y analizar los estilos de azgo del grupo. rar valores y conceptos mora- ue debe tener un líder. zar los elementos de la unicación de un buen líder: unicación verbal, no verbal y	
III	DINÁMICAS DE MANEJO DE HABILIDADES: EL CONFLICTO	 Aprender a gestionar problemas en grupo, necesaria para liderar correctamente. Conocer las diferentes formas de gestionar conflictos. 	2 HORAS 30 MINUTOS	Ejercicio "Líder y con- flictos". En grupo.

ANEXO I

CREACIÓN RURAL O URBANA

Objetivos. Se pretende que entre los estudiantes establezcan diálogos de comunicación y que mediante consenso creen un pueblo ficticio con ayuda del material (plastilina) y analizar a través de la comunicación los estilos de liderazgo y las habilidades de un buen líder.

- I. Evaluar los estilos de liderazgo.
- II. Evaluar los elementos de la comunicación así como los factores de bloqueo y que facilitan la comunicación. III. Evaluar las habilidades de las que dispone el grupo y que son necesarias para llegar a ser un buen líder: mo-

tivación, negociación, manejo de conflictos, establecer metas y objetivos, trabajo en equipo, y planificación y organización.

Duración. 2 horas.

Lugar. Un aula con mesas y sillas. Aula amplia y bien iluminado acondicionada para que los participantes puedan trabajar en un grupo de entre 10-15 participantes. Preferentemente que las mesas y sillas puedan disponerse en forma de "U".

Material. Mesa y sillas. Plastilina de varios colores. Ficha de observación.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



El objetivo del grupo es diseñar un pueblo ficticio con ayuda de la plastilina. Para ello los estudiantes han de consensuar cómo será el pueblo (qué edificios tendrá, si será rural o urbano, si tendrá iglesia, supermercados, animales, qué vegetación...) y a través de la comunicación el profesor podrá analizar los estilos de liderazgo, comunicación y habilidades que ha de tener un buen líder. Para ello:

- I. El profesor solicita a los participantes que formen un grupo de entre 10-15 personas.
- II. Cada estudiante ha de pensar antes de trabajar en el grupo cómo le gustaría que fuera el pueblo que quiere diseñar. Para ello cada estudiante anota en una hoja cómo sería su pueblo o ciudad (con animales, una iglesia, un ayuntamiento, un centro deportivo...).
- III. Una vez han anotado, de forma individual, cómo les gustaría que fuera el pueblo o ciudad, a continuación, los estudiantes empiezan una conversación con el resto

- e intentan llegar al consenso de cómo será el pueblo o ciudad que han de diseñar en grupo.
- IV. El grupo ha de decidir un moderador y discutir el motivo de la elección. No se puede elegir el moderador al azar o por sorteo. Se han de buscar otros criterios para seleccionar al moderador que guiará al grupo.
- V. Finalmente el profesor, a modo particular, le entregará a dos de los miembros del grupo una hoja para que evalúen los aspectos y elementos de la comunicación del resto de compañeros.
- VI. Por otro lado, el profesor indicará a dos de los estudiantes que pertenecen al grupo, que lleven la contraria al resto de estudiantes. Si uno de los estudiantes dice que quiere diseñar un pueblo, estos dos estudiantes han de votar por una ciudad. Si los estudiantes deciden moldear un centro deportivo, estos estudiantes han de votar por un centro de ocio...
- VII. En último lugar, se llevará a cabo un debate de cómo se ha desarrollado la actividad. Se entregarán las fichas de evaluación a todos los estudiantes y se discutirá cada uno de los puntos evaluados.

ANEXO I (HOJA DE TRABAJO)

• FICHA DE EVALUACIÓN

COMUNICACIÓN										
No escucha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Escucha
No persuade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Persuade
Pasivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Agresivo
Actitud positiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Actitud negativa
Empatiza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No empatiza
Adelanta conclusiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Deja terminar conclusiones
CAPACIDAD PARA CONDUCIR GRUPOS										
Coordina intervenciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No coordina
Establece procedimientos de funcionamiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No establece reglas
Clarifica el objetivo-tarea del grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No clarifica el objetivo
Negocia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No negocia
Impone sus criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No impone sus criterios
Se admiten sus propuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Se rechazan o ignoran sus ideas
Hace resúmenes aclaratorios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No hace resúmenes aclaratorios

ANEXO II

COMUNICACIÓN ES PODER

Objetivos. Análisis y puesta en práctica de las habilidades propias del liderazgo.

- I. Consensuar grupalmente.
- II. Evaluar y analizar los estilos de liderazgo del grupo.
- III. Aclarar valores y conceptos morales que debe tener un líder.
- IV. Analizar los elementos de la comunicación de un buen líder: comunicación verbal, no verbal y paraverbal.

Duración. 6 horas.

Lugar. Aula amplia y bien iluminada acondicionada para que los participantes puedan trabajar en un grupo de entre 10-15 parti-

cipantes. Preferentemente que las mesas y sillas puedan disponerse en forma de "U".

Material. Ficha de trabajo.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD



- Cada miembro del grupo debe pensar a modo individual con quién (elegir sólo una) de todas las personas que aparecen en la ficha de trabajo, le gustaría vivir durante el resto de su vida en un lugar como los que se presentan en la ficha. Además deben elegir un sólo lugar, un elemento que irá con ellos y una pareja de animales. No hay problema de alimentación, higiene, economía ni vestimenta.
- Deben realizarlo de forma individual y anotarlo en la ficha de trabajo. Posteriormente se realizará la actividad en grupo y entre todos han de consensuar el resultado.
- Seguir las instrucciones de la ficha de trabajo y responder a las preguntas.
- Finalmente se discutirán las preguntas pensadas para esta etapa, centrando la atención es aspectos relacionados con el liderazgo, que es lo que interesa en este capítulo.

ANEXO II (HOJA DE TRABAJO)

COMUNICACIÓN ES PODER

INSTRUCCIONES PARA MIEMBROS DEL GRUPO

Primero de forma individual, cada estudiante ha de imaginar un lugar para vivir (a escoger uno de la lista) distinto del que hasta ahora ha vivido. No tienes de qué preocuparte porque tienes dinero encima para comprar comida y la ropa que quieras. Eso sí, hay algo que debes saber, y es que nunca más volverás a ver a todas esas personas que podrían ser tus compañeros de viaje y que no has escogido. Sólo has de elegir a uno de ellos, aquel que quieres que te acompañe hasta el fin de vuestras vidas. Has de elegir a la persona y el lugar donde iréis. Además tendrás que pensar en qué pareja de animales te acompañarán durante el viaje y toda tu vida. De todos los elementos también has de elegir uno de ellos. Estos elementos tampoco los podrás encontrar en ningún sitio allá donde vayas. Es importante que sepas que, aunque dispones de dinero, no podrás localizar nunca más a todos los compañeros de viaje que no hayas escogido. Además, tienes que marcarlo en tu ficha de trabajo para posteriormente comentar con el resto del grupo, y llegar a un acuerdo de forma grupal.

Al término de la elección deberá usted dialogar con sus compañeros sobre los siguientes aspectos:

- ¿A qué compañero de viaje has elegido para que te acompañe el resto de tu vida? ¿Por qué?
- ¿A quién no escogerías nunca? ¿Por qué?
- ¿Qué lugar has escogido para vivir el resto de tu vida? ¿Por qué?
- ¿A qué lugar no te irías nunca? ¿Por qué?
- ¿Qué harías en ese lugar escogido?
- ¿Qué elemento llevarías contigo y cuál nunca escogerías? ¿Por qué?
- ¿Qué animales te acompañarían durante el trayecto y cuáles nunca llevarías contigo? ¿Por qué?

ANIMALES	ELEMENTOS	COMPAÑERO VIAJE	LUGARES		
Oso panda y serpiente	Radio	Padres (madre o padre)	Polo Norte		
Perro y pájaro	Ordenador sin internet	Amigo íntimo	Himalaya		
Tortuga y pollo	Libro	Hermano	Desierto de Gobi		
León y 3 abejas	Bañador	Desconocido	Isla desierta		
Gato y Loro	Biblia	Abuelo	Selva amazónica		
Gusanos de seda y gallina	Cámara de fotos	Jefe	Afganistán		
Arañas y gallo	Hamaca	Hijo	Las Vegas		
Cabra y cocodrilo	Tabaco (infinito)	Compañero de trabajo	Casa rural en España		
Tigre y saltamontes	Alcohol (elegir una bebida)	Famoso favorito	País tropical		
Oso polar y camello	Juegos de mesa	Pareja	Gran Hermano		
Rana y elefante	Televisor	Tú solo	Tíbet (lugar espiritual)		

• MI RESULTADO.

PAREJA ANIMALES	ELEMENTO	COMPAÑERO VIAJE	LUGAR

• RESULTADO GRUPAL.

PAREJA ANIMALES	ELEMENTO	COMPAÑERO VIAJE	LUGAR

ANEXO III

LIDERAR CONFLICTOS

Objetivo. Gestionar conflictos y analizar los estilos de liderazgo (autoritario, democrático o liberal).

- I. Evaluar el estilo de liderazgo más eficaz (autoritario, democrático o liberal).
- II. Aprender a gestionar problemas en grupo.
- III. Conocer las diferentes formas de gestionar conflictos.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula amplia y bien iluminada, acondicionada para que los participantes puedan trabajar en un grupo de entre 10-15 participantes. Preferentemente que las mesas y sillas puedan disponerse en forma de "U".

Material. Ficha de trabajo. Cámara de vídeo.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

La actividad consiste en resolver un problema (ver anexo III) optando por parte del estudiante por el estilo de liderazgo que se le haya asignado (democrático, autoritario y liberal). Para esta actividad se realizará un role-playing por grupo siguiendo las siguientes indicaciones:

- I. Formar tres grupos grandes de mínimo 3 personas (el número de estudiantes de cada grupo "grande" dependerá del número de estudiantes que haya en clase). No hay máximo de estudiantes.
- II. Cada grupo tendrá a su vez un subgrupo. El perteneciente al que simula ser profesor y el perteneciente al que simula ser el estudiante. Una vez hechos los subgrupos, se decide quién será el profesor y quién será el estudiante. El resto de estudiantes ayudan y colaboran en los argumentos que se darán para resolver el conflicto.
- III. Una vez organizados los subgrupos, se entregará únicamente al subgrupo que simula al profesor, una de

las tarjetas de la ficha de trabajo pensadas para esta actividad.

- IV. Cada grupo "grande" tiene un estilo de liderazgo distinto, el cual no han de comentar bajo ningún concepto con el subgrupo contrario (el del estudiante).
- V. El profesor ha de comportarse en el "role-playing" según el estilo de liderazgo que le aparece en su ficha y utilizando algunas de las técnicas que se le ha entregado (ver ficha de trabajo).
- VI. El estudiante, en cualquiera de los estilos, tendrá la misma actitud inicial: está muy enfadado y no entiende la situación. Este comportamiento cambiará en función del estilo que se aplique en cada grupo.
- VII. Se grabarán las tres escenas y se mostrarán a continuación (opcional) para comentar en grupo.
- VIII. Por último, se comentan las preguntas planteadas para esta fase, así como los vídeos.

(HOJA DE TRABAJO)

INSTRUCCIONES PARA MIEMBROS DEL GRUPO

TARJETA EQUIPO Nº 1: Estilo autoritario

Problema planteado: Imagina que eres profesor y como tal eres el responsable de un grupo de trabajo. Tienes un estudiante que no puede asistir a tus clases obligatorias porque trabaja en el horario de clase. El estudiante te dice que sólo le coincide el trabajo y la práctica un día y que por tanto no podría asistir ese día. Tú como profesor sabes que las normas son asistir a todas y cada una de las clases de forma obligatoria. Tu tarea como líder del grupo consiste en utilizar estas tres formas de resolver el conflicto de la mejor manera posible.

- **Dominando**: dirige, controla o se resiste. Tiene más relación con aquél que utiliza frases como "hazlo a mi manera".
- **Coexistiendo**: persigue alternativas diferentes independientemente de lo que piensen los demás. Este comportamiento es típico de las personas que dicen "No estamos de acuerdo".
- **Decidir de acuerdo al reglamento**: se tienen en cuenta las reglas objetivas que determinan cómo abordar diferencias sin llegar a adaptarse o "salirse de la norma" lo más mínimo. Utiliza frases como "Esto es así y punto".

TARJETA EQUIPO N° 2 : Estilo democrático

Problema planteado: Imagina que eres profesor y como tal eres el responsable de un grupo de trabajo. Tienes un estudiante que no puede asistir a tus clases obligatorias porque trabaja en el horario de clase. El estudiante te dice que sólo le coincide el trabajo y la práctica un día y que por tanto no podría asistir ese día. Tú como profesor sabes que las normas son asistir a todas y cada una de las clases de forma obligatoria. Tu tarea como líder del grupo consiste en utilizar estas tres formas de resolver el conflicto de la mejor manera posible.

- **Negociando**: negocia, trueca, se alterna o parte diferencias y tiene más relación con aquella persona que utiliza frases como "hagamos un trato".
- **Colaborando**: resuelven juntos para lograr una solución ganar-ganar. Este comportamiento es propio de las personas que dicen "trabajemos juntos".
- **Suavizando**: acentúa semejanzas y minimiza diferencias. Este comportamiento es típico de personas que dicen "pruébalo, te gustará".

(HOJA DE TRABAJO)

INSTRUCCIONES PARA MIEMBROS DEL GRUPO

TARJETA EQUIPO Nº 3: Estilo liberal

Problema planteado: Imagina que eres profesor y como tal eres el responsable de un grupo de trabajo. Tienes un estudiante que no puede asistir a tus clases obligatorias porque trabaja en el horario de clase. El estudiante te dice que sólo le coincide el trabajo y la práctica un día y que por tanto no podría asistir ese día. Tú como profesor sabes que las normas son asistir a todas y cada una de las clases de forma obligatoria. Tu tarea como líder del grupo consiste en utilizar estas tres formas de resolver el conflicto de la mejor manera posible.

- **Transfiriendo**: deja el control al otro, dentro de unos límites acordados. Son las personas que dicen "es tu oportunidad". "Aquí está el trabajo que van a hacer. Háganlo como quieran con tal de que salga bien. Solamente espero que se me informe cuando tengan problemas sumamente difíciles".
- Manteniendo: pospone el confrontar las diferencias. Utiliza frases como "espera".
- Cediendo: se adapta, acomoda, rinde o acuerda. Utiliza frases como "estaré de acuerdo".

MATEO,



PONE EN MARCHA SU GPS **PERSONAL** Y LLEGA A **LONDRES**

LLEGADA A TIERRAS INHÓSPITAS

Eran las seis de la tarde, aunque parecían más de las once de la noche por la poca gente que se veía por la calle, el cielo estaba muy oscuro y no paraba de llover. Con la mano derecha iba tirando de una pesada maleta, y con la otra sujetaba un pequeño paraguas plegable que había adquirido en una tienda de todo a cien el día antes de salir de viaje. Mateo sentía los pies fríos y estaba calado, sobre todo los pantalones y los zapatos. Un pensamiento le daba vueltas en la cabeza.

¿Por qué se me ocurrió la idea de querer hacer prácticas en el extranjero? Con lo bien que yo estaría ahora mismo en mi casa seco y calentito.

Ya empezaba a tener hambre, estaba cansado, tenía frío y aunque llevaba más de quince minutos caminando, aún le quedaban por recorrer más de 15 manzanas para llegar a su destino. Cuando buscó la ruta que debía recorrer andando entre la boca de metro y su destino final en el "Google Maps" no sabía que debería ir por una calle con tanta pendiente, que subía por una colina, ni que su maleta pesaría tanto.

Desde que había bajado del avión, todo le parecía un poco extraño, era como estar en otro mundo. Las señales figuraban en otro idioma, la gente hablaba de forma extraña, incluso el aire le parecía

diferente, las casas eran bajitas y tenían jardín. Sin duda el Londres que estaba conociendo se parecía bien poco a las imágenes típicas de los libros de texto de inglés de la Torre de Londres o del London Bridge.

CONÓCETE A TÍ MISMO

Finalmente consiguió llegar a su destino, el YHA London Oxford Street. Era un "Youth Hostel" que había reservado en internet, y en el que pasaría una semana mientras se buscaba una habitación o un piso compartido cerca de la empresa donde iba a hacer prácticas. Llamó al timbre y una simpática chica que hablaba inglés con acento de algún país del este de Europa le abrió la puerta, le tendió la mano y le invitó a pasar. Ya bajo techo, pudo ponerse ropa seca. Tuvo suerte, ya que si bien era algo tarde, el comedor aún no había cerrado. El menú era limitado (patatas hervidas, unos guisantes, judías y un filete de ternera), aunque con el hambre que llevaba no estaba para hacerle feos. En la cola del autoservicio conoció a Alice, una estudiante francesa muy simpática que estaba visitando la ciudad, y con la que tuvo la suerte de compartir la mesa. Durante la cena Alice le preguntó por qué había estudiado Ingeniería Industrial, y Mateo empezó a relatarle...

Todo empezó hace aproximadamente cinco años, recuerdo que era el tercer domingo de octubre, justo el primer día en que cambian la hora por todo aquello que dicen sobre el ahorro de energía. Era un día soleado y tranquilo y mi amigo Josete y yo habíamos quedado para volar los aviones de madera de balsa que nosotros mismos habíamos construido, bueno, todo excepto el motor y los equipos de radio control. El padre de nuestro vecino Fito era muy aficionado a este hobby y tenía una infinidad de diseños realizados, y todos funcionaban a la perfección. Era arquitecto y ese fin de semana estaba comentando con un amigo suyo que no le iba muy bien en su trabajo, se pasaba toda la semana metido en el despacho contando las horas y los minutos que faltaban para que llegara el domingo y salir a probar los aviones que él mismo diseñaba y construía (por su tono de voz supe que su trabajo no le satisfacía nada y que lo que realmente le hacía feliz era el diseño de los pequeños aviones).

Pensé en la gran cantidad de horas que ese hombre pasaba haciendo algo que le disgustaba, y que a mí no me gustaría tener su suerte. Se me ocurrió que tal vez, si hubiera estudiado Ingeniería Aeronáutica podría haber sido más feliz y seguramente tendría mucho más éxito en su trabajo. Esa revelación me impactó mucho, y me impulsó a meditar sobre mis intereses, gustos, preferencias y aficiones. Decidí que quería tener una vida profesional plena y estudiaría aquello que fuera conmigo, con mi personalidad y con mis qustos.

Así pues, empecé a recapitular sobre mi vida y me di cuenta que desde pequeño me había gustado mucho el comprender cómo y por qué funcionaban las cosas. Recuerdo que mis padres me contaban que lo que más me gustaba hacer con los regalos que me hacían era destriparlos y observar los pequeños mecanismos de que estaban compuestos. En cierta ocasión, mi tía dejó en mi casa los regalos de reyes de mis primos, eran tres coches teledirigidos, yo los descubrí y los desguacé todos. Menudo disgusto se llevó cuando lo vio.

También me di cuenta que, al igual que al padre de Fito, en

aquello que me gustaba y disfrutaba haciendo conseguía mejores resultados que otros compañeros. Siempre sacaba buena nota en manualidades, en tecnología y en matemáticas. Una de las cosas que más me gustaba era resolver los juegos matemáticos que se proponían en clase, recuerdo que en un par de ocasiones fui el único en resolverlo y hasta me felicitó el profesor por ello.

También tenía especial predilección por todas las novedades e innovaciones que se producían y además el diseño me encantaba. Así pues, me marqué como objetivo a largo plazo el trabajar como ingeniero de diseño en una empresa multinacional del sector de la automoción.

¿CÓMO LLEGARÉ A MI DESTINO?

Fue una velada encantadora, pero ya era muy tarde y después de despedirse con cuatro besos (Alice era de Nantes, y en esa ciudad esa era su forma de decirse adiós), todos los huéspedes se dispusieron a retirarse a sus habitaciones.

Ya tumbado en la cama, en ese momento de tranquilidad, sano y a salvo de todas las aventuras que había vivido durante el día, Mateo reflexionó sobre todas las circunstancias que le habían traído a un lugar tan apartado de su residencia habitual. Le vinieron a la cabeza varias secuencias de su experiencia vital.

Dime qué opinas.



Con el destino fijado en mi GPS personal, no me resultó nada difícil tomar la primera decisión en este camino. Me

matriculé en Ingeniería Industrial. Paralelamente sabía que los idiomas serían una baza diferencial para conseguir mi sueño, así que además de mejorar el inglés que había aprendido en el bachiller mediante salidas al extranjero (un par de veranos estuve en Inglaterra, uno de ellos becado por el Ministerio de Educación y Ciencia, y en otra ocasión, gracias a los ahorros que conseguí con unas clases particulares que impartí de matemáticas a unos chicos que estudiaban la ESO) me matriculé en la Escuela Oficial de Idiomas para aprender alemán.

En cuanto dispuse de los requisitos necesarios empecé a realizar prácticas en empresa, y después me atreví a buscar este mismo tipo de experiencia en el extranjero. He llegado hasta aquí gracias a la ayuda de una beca otorgada por la Unión Europea junto con el Ministerio de Educación y Ciencia. Gracias a la misma he podido costearme el viaje y el aspecto económico está más o menos arreglado. Aunque yo tendré que poner algo de mi bolsillo, no me importa, para mí la experiencia es una inversión.

A partir de ahora mi plan es en primer lugar conseguir satisfacer las expectativas de mi tutor de prácticas en la empresa, y esforzarme al máximo por hacer una aportación positiva en el departamento en que he sido asignado.

El año que viene quiero intentar realizar una estancia en el programa académico Erasmus e ir a la Universidad de Stuttgart para realizar mi proyecto de fin de carrera, ya que en sus alrededores se sitúan algunas de las empresas más importantes del sector de la automoción alemana. Quiero aprovechar esa estancia para buscar la realización de prácticas en alguna empresa de la zona.

A Mateo siempre le preocupó saber el grado de eficacia de sus acciones, no sólo del aspecto cuantitativo, como las notas de los exámenes, sino también del aspecto cualitativo, con las opiniones de sus compañeros, padres, tutores o cualquier persona que le diera su punto de vista de cómo podía aprender a hacerlo mejor. De esta

forma fue como mejoró conscientemente su habilidad para hablar en público.

La baja nota del primer examen parcial que obtuve en la asignatura de Máquinas Eléctricas fue debida a una falta de capacidad de hablar de pie y con público. La evaluación de la asignatura se realizaba con una exposición ante la clase de una maqueta de grúa eléctrica que habíamos construido. La única forma de sacar algo positivo de esta experiencia era recibir retorno de nuestro auditorio.

En vez de deprimirse por la experiencia de haber realizado un buen proyecto y no haber sabido comunicarse bien, él y su equipo preguntaron a sus compañeros qué era lo que más les había gustado de todas las presentaciones que se hicieron en clase y qué era lo que menos les había agradado de su propia intervención. También concertaron una cita en el despacho del profesor para tener su punto de vista y poder mejorar esta habilidad. Consiguieron también información de Internet sobre cómo realizar presentaciones eficaces y cómo hablar en público. Finalmente, le pidió también consejo a su profesor de Física, que era capaz de explicar una materia difícil de una manera muy sencilla y comprensible. Con esta sólida base y un entrenamiento concienzudo, los resultados finales fueron distintos.

Esta vez no podíamos fallar, se trataba de la prueba final de la asignatura y nos tuvimos que preparar concienzudamente. No exagero si digo que la presentación de diez minutos nos llevó más de diez horas entre la preparación y los ensayos que realizamos.

APRENDER HACIENDO

El aprender de sus experiencias era un rasgo muy marcado en Mateo. Cuando sacaba una mala nota o algo no le salía como quería, su padre siempre le recordaba:



Mateo, no existen las equivocaciones o los errores, sino todo lo contrario, ya que cualquier desenlace inesperado supone una oportunidad de crecimiento y mejora. ¿Recuerdas cuando tenías nueve años y montaste en tu bicicleta a Josete (que por entonces solo era un compañero más de clase) y os deslizasteis por una pendiente a toda velocidad? Resbalasteis en la gravilla y atropellasteis a la señora María, y tu amigo, que iba detrás sentado, se rompió el brazo. Te sentiste entonces muy mal por todo lo sucedido. Sin embargo, desarrollaste una gran amistad con ambos accidentados.

Lo cierto es que a partir de aquel incidente Josete y Mateo fueron a visitar todos los días al hospital a la señora María hasta que se recuperó. Y después se desarrolló una extraña amistad entre los tres. Esta experiencia también le motivó a guerer aprender a conducir mejor la bicicleta y a conocer las normas de tráfico. Se inscribió en la escuela municipal de tráfico, donde enseñaban a los niños las normas de circulación en un circuito cerrado. Gracias a la reflexión que realizó de todo lo sucedido comprendió los efectos de su conducta sobre los demás, y esto le llevó a desarrollar un sentido más profundo de responsabilidad; desarrolló un modelo mental que le hizo ver que sus actos podían tener consecuencias sobre los demás y que era necesario concienciar a los futuros conductores sobre estos temas. Como consecuencia de lo anterior, no sólo se convirtió en un ejemplar conductor, sino que además participa como monitor voluntario en la citada escuela para enseñar a los más jóvenes las normas de tráfico.

DETECTANDO OPORTUNIDADES

Su inquietud intelectual le llevaba a leer revistas del sector de la automoción y estaba suscrito a varias "newsletter" de ingeniería. También leía frecuentemente el blog de algunos diseñadores destacados. Mateo se dio cuenta que en los últimos años se habían producido algunos hechos relativos a la concienciación de la población hacia el calentamiento global, la aparición incipiente de diversas alternativas al motor de combustión tradicional, tales como el lanzamiento de vehículos que funcionaban con etanol, biocombustibles, eléctricos, así como la existencia de prototipos de aire comprimido, hidrógeno, etc. Teniendo en cuenta la inestabilidad en el precio del petróleo y que las reservas mundiales tarde o temprano se agotarían, pensaba que los vehículos tal como los conocemos hoy en día, tenían los días contados. Por esta razón decidió aceptar la oferta de uno de sus profesores para realizar un trabajo académicamente dirigido, colaborando con un proyecto piloto del departamento de ingeniería de motores sobre el aumento de eficiencia en las pilas de hidrógeno utilizadas para propulsar vehículos. En este sentido reconoció:

Tengo varias ideas en la cabeza, pero no sé por cuál decantarme, ¿podré tener dos negocios? Me encantaría conocer bien mi profesión y como me apasiona la informática, me gustaría crear una empresa de servicios legales por Internet, donde mis clientes pudieran entrar en un entorno privado y tener información de los aspectos que más preocupan y son comunes a muchas personas. En ocasiones es difícil encontrar buena información, como por ejemplo:

herencias, creación de empresas, etc. Por otro lado, en esta web podría haber un apartado de preguntas frecuentes por temas de interés: hipotecas, divorcios, matrimonios, herencias, patentes, compra de una vivienda, alquiler, etc. Crearé un apartado de plantillas comunes de contratos: prematrimonial, separación de bienes, herencias, compraventa de un inmueble, contrato de alquiler de piso o garaje. Mi idea de negocio sería llegar a un gran número de personas que ahora deben dejar su trabajo para consultar a veces temas sencillos y otros más complejos que se podrían resolver a través de la web. Pero, ¿seré capaz de empezar ya con esta idea?, ¿mis seis meses de prácticas serán una experiencia suficiente?, ¿cómo conseguiré mis primeros clientes?, ¿soy demasiado joven?, ¿podré valerme por mí mismo?, ¿cómo podré costearme los gastos iniciales?

Estoy seguro que esta apuesta me abrirá nuevas oportunidades laborales en el futuro. Además, me apasiona estar trabajando en este tipo de tecnologías porque pienso que es responsabilidad de todos el contribuir a tener un planeta más limpio, y cuando estos vehículos estén al alcance de todas las personas, seremos más los que ayudemos a la mejora del medio ambiente.

Sin duda alguna estaba convencido que la respuesta a la pregunta que se había hecho aquella misma tarde ¿Por qué se me ocurrió la idea de querer hacer prácticas en el extranjero?, era evidente. Tenía la certeza que la decisión de salir fuera de casa era muy acertada y que la experiencia que iba a vivir con estas prácticas sería fantástica. Con estas reflexiones y otras muchas inquietudes que le venían a la mente...

¿Qué sorpresas me deparará esta experiencia mañana?, ¿cómo será la empresa....?, ¿y mis compañeros? ¿A cuántas personas conoceré?, ¿seré capaz de adaptarme a este país?, ¿cómo me cambiará la vida tras haber tenido esta experiencia?, ¿podré dar la talla?, ¿seré capaz de alcanzar sus expectativas sobre mí y sobre el trabajo que me encomendarán?

...y completamente exhausto, acabó por dormirse aquella noche.

NOTAS PEDAGÓGICAS

RESUMEN DEL CASO

Mateo es estudiante de Ingeniería Industrial y decide realizar prácticas en Londres. Sus intereses profesionales son convertirse en un ingeniero de diseño en el sector de la automoción, por ello planea realizar su proyecto final de carrera en Alemania en una empresa de este sector. Pero realmente el sueño de Mateo es conseguir un trabajo donde se divierta, disfrute y desee ir a trabajar todos los días. Por ello trata de descubrir sus intereses profesionales y personales, y hacerlos coincidir.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

La utilización de este caso es de interés en acciones formativas donde se quiera desarrollar y aumentar la capacidad para la toma de decisiones con respecto a la carrera profesional a seguir, ayudará en el desarrollo de competencias transversales tales como: habilidades sociales, conocimiento personal, interdisciplinariedad, toma de decisiones, adaptación al cambio y valores profesionales, etc.

Tras el caso, los estudiantes deben aumentar sus conocimientos sobre:

- Capacidad de averiguar intereses personales.
- Detectar puntos fuertes y áreas de mejora.
- Aceptar el riesgo.
- Toma de decisiones.
- Formas creativa de resolver situaciones.
- Realizar un análisis de los objetivos personales antes de acabar los estudios.
- Visión de uno mismo a corto, medio y largo plazo respecto a tu carrera profesional.

ORIGEN DE LOS DATOS

El caso se basa en un caso ficticio preparado para este fin.

TIEMPO

Duración: 25 horas.

LUGAR

Aula amplia y bien iluminada.

MATERIAL

- Copia de supuesto principal.
- Preguntas de reflexión para el estudiante.
- Fichas de actividades para el profesor (Anexos I, II, III).

PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

La presente actividad ha sido elaborada para desarrollarla por diferentes etapas:

LA ETAPA PREVIA

consistirá en la explicación por el docente de la actividad a desarrollar en las diferentes etapas. Asimismo, introducirá reseñas teóricas y una clase docente sobre las competencias: solución de problemas, toma de decisiones, negociación y habilidades de comunicación.

1º ETAPA,

se realizará un establecimiento de línea base, mediante una simulación de "role playing" de la solución de problemas del caso de "Mateo pone en marcha su GPS personal y llega a Londres". Así pues, de esta manera el estudiante toma conciencia de habilidades y competencias innatas junto a aquellas necesarias de perfeccionar o adquirir. Seguidamente deberá contestar un cuestionario con aspectos necesarios para negociar.

2ª ETAPA,

se desarrollará un modelado de habilidades de comunicación en la resolución de problemas. Ello, se realizará mediante visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso propuesto y dar respuesta a las diferentes cuestiones planteadas.

3ª ETAPA

se llevará a cabo una discusión, reflexión y puesta en común del caso en grupos.

4ª ETAPA,

Selección y desarrollo de un supuesto de toma de decisiones, por el estudiante, el cual se realizará de forma escrita.

5° ETAPA

mediante tutoría individualizada, para la revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

6ª ETAPA,

el estudiante deberá realizar la exposición y presentación pública, de aprendizajes interiorizados sobre las competencias estudiadas.

A continuación se detalla la secuencia propuesta para su desarrollo. No obstante, el profesor será el encargado de guiar la sesión y será el responsable de la organización temporal, según los objetivos que persiga en la aplicación de este material.

Para obtener el máximo aprovechamiento de esta herramienta, los estudiantes deberán haber leído el caso y haber reflexionado por escrito sobre las cuestiones que se plantean, quedando el profesor encargado de guiar en todo momento el proceso.

ETAPA PREVIA - PLANTEAMIENTO

Consistirá en la explicación por el docente de breves reseñas teóricas, así como de la actividad a desarrollar a lo largo de diferentes etapas.

Objetivos. Que el estudiante conozca los objetivos, metodología, actividades y evaluación de esta actividad educativa.

Metodología.El profesor explicará el desarrollo de las diferentes sesiones. Para ello, suministrará un guión de las sesiones, material sobre toma de decisiones en la carrera profesional y un cuestionario de reflexión para el alumno.

Duración. 30 minutos.

Responsable. El profesor.

Material. Guión del desarrollo de sesiones, copia de bibliografía sobre este caso y cuestionario de reflexión inicial.

Finalidad. Presentación del grupo, ruptura del hielo y puesta en común de la actividad.

Lectura y reflexión individual: en la que se realiza una profundización del caso propuesto de forma individual y donde se pretende que el estudiante se familiarice con los aspectos clave de la competencia. Seguidamente deberá contestar un cuestionario inicial

Objetivos. Explicación de la actividad y de sus hitos, y resolución de dudas planteadas por los estudiantes.

Metodología. El profesor suministrará un cuestionario y las reflexiones planteadas a los estudiantes, que tendrán que leerlo individualmente y formular por escrito la respuesta a las cuestiones que se les indiquen.

Duración. 2 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Copia cuestionario para cada estudiante.

Finalidad. Que el estudiante tome conciencia de los aspectos necesarios para la toma de decisiones y resolución de problemas de forma creativa y cuáles son los que debe perfeccionar.

Se desarrollará un modelado de habilidades personales tales como: creatividad, toma de decisiones o inteligencia emocional (competencias imprescindibles para el desarrollo personal y profesional). Esto se realizará mediante el visionado de material audiovisual, para posteriormente pasar a la lectura del caso propuesto y dar respuesta a las diferentes cuestiones planteadas.

Objetivos. Aproximación a la lectura del caso y reflexiones planteadas.

Metodología. Lectura individual, reflexión y formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se indiquen. Visionado de material audiovisual:

http://www.youtube.com/watch?v=N5TxtasgbHw http://www.youtube.com/watch?v=HWS2RRvj82E http://www.youtube.com/watch?v=J8tcx3i-5S0

Duración. 4 horas.

Responsable. El profesor y los estudiantes.

Material. Lectura individual, reflexión y formulación por escrito de las respuestas a las cuestiones que se indiquen. Visionado de material audiovisual.

Finalidad. Que el estudiante tome conciencia de aspectos necesarios para la toma de decisiones y resolución de problemas de forma creativa, y cuáles son los que debe perfeccionar.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Por qué has decidido estudiar la titulación elegida?
- 2. ¿Qué es lo que más te divertía siendo niño?
- 3. ¿En tu familia hay personas que hayan creado su propia empresa o negocio?
- 4. ¿En qué destacabas en el colegio?
- 5. Si te imaginas quince horas haciendo una misma actividad, ¿cuál sería?
- 6. ¿Conoces a personas que disfruten con su trabajo? ¿Qué tienen en común?
- 7. ¿Qué estarías dispuesto a hacer por conseguir trabajo en una empresa que te interese mucho?
- 8. ¿Crees que las experiencias en prácticas o estudios internacionales ayudan a la carrera profesional o más en el aspecto personal?
- 9. ¿Te imaginas marchándote fuera de tu región a trabajar?
- 10. Si en estos momentos fueses contratado, ¿cuáles serían los aspectos qué más atraerían de ti a la empresa y cuáles los aspectos a mejorar?
- 11. ¿Te estás preparando de alguna manera para afrontar un proceso de selección?
- 12. ¿Crees que es interesante para tu carrera profesional conocer culturas y personas de otros países?

Se llevará a cabo una discusión, reflexiones y puesta en común del caso en grupos.

Objetivos. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

Metodología. Puesta en común del supuesto planteado y respuesta a dificultades encontradas o cuestiones que se indiquen. Finalmente se realizará una discusión en grupo facilitada y liderada por el docente.

Duración. 6 horas.

Responsable. El profesor y los estudiantes.

Material. Copia del cuestionario a cada estudiante de aspectos a reflexionar.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Qué dificultades habéis encontrado?
- 2. ¿Qué es lo que os ha resultado más fácil de hacer?
- 3. ¿Qué vías existen para obtener asesoramiento para la carrera profesional?
- 4. Realizar una lista de pasos que se deben seguir para realizar prácticas en el extranjero.
- 5. ¿Cómo descubrir y aprovechar oportunidades, qué actividades puedo realizar durante mi estancia en la universidad que me ayuden posteriormente en la búsqueda de empleo?
- 6. ¿Qué comportamientos de los que desarrolla Mateo os parecen adecuados? ¿Qué comportamientos o actividades le sugeriríais?

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas y sea capaz de expresar estas reflexiones en público.

El estudiante seleccionará y desarrollará de forma escrita un supuesto de toma de decisiones para la carrera profesional

Objetivos. El estudiante deberá reflexionar sobre la incidencia de las competencias estudiadas, así como realizar un caso breve de toma de decisiones en la carrera profesional sobre un tema que puede plantear el propio estudiante, siguiendo las pautas del caso planteado:

- a) Determinando la forma de documentarse o buscar información.
- b) Indicando otros puntos de vista como forma de respeto a la toma de decisiones.
- c) Posibles actuaciones tras los estudios: continuar en la formación, encontrar cualquier trabajo, buscar el trabajo que le satisfaga, etc.
- d) Puntualizando destrezas de comunicación a em-

plear: escucha activa, comunicación no verbal, uso de preguntas, empleo de resúmenes, etc.

e) Especificando posibles estrategias para generar soluciones o toma de decisiones.

Metodología. Formulación por escrito de respuestas a las cuestiones que se indiquen y reflexión posterior.

Duración. 6 horas.

Responsable. El estudiante.

Material. Cuestionario con preguntas para la reflexión.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. ¿Por qué crees que hay personas que se deciden a realizar prácticas en el extranjero?
- 2. ¿Cómo analizarías la situación de Mateo y harías la evaluación de la complejidad de su planteamiento?
- 3. ¿Por qué crees que puede ser acertado el comportamiento de Mateo?
- 4. ¿Cuál es tu método para identificar y evaluar las consecuencias en la solución de este caso?

- 5. ¿Crees que a Mateo le iría igual de bien si ahora no se encontrase en Londres y el año que viene decidiera no ir a la empresa alemana?
- 6. ¿Consideras que el caso de su vecino arquitecto, al que no le gustaba su trabajo es un caso único, o hay más personas que viven siempre así? ¿Por qué?
- 7. ¿Cómo vas a evaluar el aprendizaje que has adquirido en el desarrollo de esta competencia?
- 8. ¿Qué estrategias vas a seguir para identificar y aprovechar oportunidades relacionadas con tu objetivo profesional?

Finalidad. Se pretende que el estudiante reflexione sobre las competencias propuestas, cómo le afectan directamente y sea capaz de preparar una presentación en público.

5° ETAPA

Mediante **tutoría individualizada**, se llevará a cabo una revisión del trabajo escrito y resolución de dudas.

Objetivos. Revisión del trabajo escrito y resolución de dudas encontradas por el estudiante.

Metodología. Tutoría individualizada entre el estudiante y el docente.

Duración. 4 horas, unos 15 minutos por estudiante (ajustar el tiempo a las posibilidades del docente, también se puede valorar el realizar una tutoría grupal).

Responsable. El estudiante y el profesor.

Material. Despacho para realizar las entrevistas.

Finalidad. Se pretende que el estudiante pueda plantear dudas e inquietudes personales sobre el caso estudiado.

6° ETAPA

Presentación en público y conclusiones.

Objetivos. Presentación de los aprendizajes interiorizados sobre la competencia estudiada.

Metodología. Presentación en público de cada estudiante (de cinco minutos) sobre los aprendizajes interiorizados y discusión en grupo de las claves de las competencias estudiadas.

Duración. 2.5 horas, donde dos horas se dedicarán a las exposiciones y treinta minutos a la discusión.

Responsable. Los estudiantes y el profesor.

Material. Aula y medios audiovisuales y posibles preguntas/reflexiones a plantear.

Finalidad. Compartir el aprendizaje interiorizado y repasar las claves de los conocimientos adquiridos.

Preguntas y reflexiones a plantear para entregar en esta etapa.

- 1. Una vez terminado este taller, ¿crees que es de utilidad? ¿Por qué?
- 2. ¿Cómo esperabas esta actividad?
- 3. ¿Has echado algo en falta?
- 4. ¿Qué conocimientos has adquirido? Cómo, ¿por modelado, por observación, por "feedback", por realización?
- 5. Indica algún compañero del grupo que consideres que tiene mayores habilidades o competencias y señala cuáles son.
- 6. Si tuvieras que valorar de 1 a 10 la utilidad del taller para mejorar el dominio de competencias profesionales, donde 1 hace referencia a nula y 10 a máxima, ¿qué nota pondrías? ¿Cómo lo mejorarías?

ANEXI ACTIVIDADES Y DINÁMICAS PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS EN CADA ETAPA

ANEXO	ACTIVIDAD	OBJETIVO	DURACIÓN	MATERIAL
	ELABORAR UN PLAN DE ACCIÓN	 Fijar mis propias metas a corto y medio plazo. Elaborar un plan de acción para conseguir estas metas. 	2 HORAS	Ejercicio de "Mi plan de acción" . Por escrito.
	ESCUCHA ACTIVA	 Atención a la comunicación verbal y no verbal. Tratar de mantener una conversa- ción ejercitando la escucha activa. 	2 HORAS	Ejercicio de "Escucha activa" Por parejas.
	DINÁMICAS DE MANEJO DE HABILIDADES: EL CONFLICTO	 Mejorar las habilidades de comunicación oral para conseguir llamar la atención sobre lo mejor de uno mismo. Hablar, escuchar activamente, prestar atención a lo que se dice, plantear preguntas, recibir "feedback". 	2 HORAS	Ejercicio de "Discurso del ascensor". Por escrito.

ANEXO I

• ELABORAR TU PROPIO PLAN DE ACCIÓN

Objetivos. Se pretende que el estudiante consiga crear su propio plan de acción.

- I. Fijar mis propias metas a corto y medio plazo.
- II. Elaborar un plan de acción para conseguir estas metas.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal. Un salón amplio y bien iluminado.

Material. Hoja de papel en blanco. Lápiz o bolígrafo.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El estudiante deberá dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- 1. Fijar tus metas profesionales a medio y largo plazo.
- 2. Pensar en tus objetivos profesionales y en el tipo de trabajo que te gustaría tener.
- 3. Identificar los conocimientos y las habilidades que exige ese trabajo.
- 4. Concretar qué experiencia, conocimientos y habilidades necesitas desarrollar para poder cumplir con los requisitos y qué puedes hacer para adquirirlos.
- 5. Elaborar un plan de acción para lograr dichos objetivos.

ANEXO II

ESCUCHA ACTIVA

Objetivos.

- I. Que el estudiante aprenda qué es la escucha activa y a practicarla.
- II. Comunicación eficaz.
- III. Practicar el concepto de mejora continua.

Duración. 2 horas.

Lugar. Aula normal.

Material. Material para escribir y pizarra.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- I. El docente solicitará a los participantes que formen parejas y les pedirá que se cuenten cada uno de ellos el último viaje que han disfrutado, el ejercicio durará 10 minutos para la pareja.
- II. Después estas personas, también por parejas, le contarán el viaje de su compañero a un tercero. También se invertirán 10 minutos por pareja.
- III. Tras esta segunda narración, el profesor pedirá a una de las personas que lo han escuchado de 'segunda voz' (es decir, no se lo ha contado la persona que realizó el viaje), que cuente ese viaje, y la persona que lo realizó deberá corregir todos los detalles que no ha dicho y añadir los que se han omitido.
- IV. El profesor aprovecha para explicar algunos errores comunes en la comunicación e introduce el concepto de escucha activa.
- V. Para finalizar, y una vez que se conoce este concepto, se repite la actividad con otros compañeros.
- VI. El profesor vuelve a comparar las narraciones, al igual que en apartado III, y trata de advertir las mejoras tras realizar el esfuerzo de mantener la escucha activa.

ANEXO III

• CREENCIAS LIMITADORAS EN LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

Objetivos. Se persigue saber que todos tenemos ciertas creencias que nos limitan a la hora de tomar decisiones, ya que dichas creencias son afirmaciones personales que consideramos verdaderas.

Se trata de comprobar qué ideas tenemos previas a la búsqueda de empleo o prácticas, que nos limitan para alcanzar nuestro objetivo con éxito.

Las creencias limitadoras nos hacen sentir:

- I. Desesperanza.
- II. Impotencia "entrenamiento de elefantes".
- III. No merecer nuestro objetivo.

Duración. 2 horas.

Lugar. Un salón amplio.

Material. Copia del supuesto y material para que los estudiantes escriban.

DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

- I. Escribir individualmente una opinión o creencia que me limita. Por ejemplo 'Me será difícil conseguir un empleo, porque no sé hacer nada'.
- II. ¿De qué manera piensas que esa opinión o creencia puede condicionar tu éxito? ¿En qué porcentaje condiciona tu éxito? ¿En qué te basas para decir qué ...?
- III. ¿Qué evidencia/confirmación tienes de ello? ¿Qué hechos destacarías?
- IV. Vamos a cuestionar la evidencia:
 - "Dicen que la experiencia laboral es muy importante para conseguir empleo...". ¿Quién exactamente?
 - "Siempre lo consiguen otros...", "Nadie consigue empleo cuando acaba su titulación..." ¿Siempre? ¿Nadie?
 - "No puedo". ¿Qué te lo impide?
 - "Es así".¿Cómo lo sabes?

V. Para cambiar o limitar:

- ¿Qué consigo con esta creencia?
- ¿Cuál es la intención positiva a la formulada? ;Activarte?
- ¿Puedes formular la creencia positiva sobre la existente? Por ejemplo, 'Necesito conseguir experiencia profesional y así me será más fácil conseguir mi primer empleo'.
- ¿Cuál sería una creencia algo más productiva? 'Voy a realizar prácticas antes de finalizar mis estudios, para lograr experiencia laboral'.
- ¿Cómo podría mejorar mi objetivo, con esta nueva creencia? ¿Cómo podría empeorar?
- ¿Qué me puede pasar si continuo con la creencia de siempre?
- Si decido cambiar, ¿qué ocurriría?, ¿cómo sería entonces?
- VI. Para finalizar, y dependiendo del tiempo disponible, el docente guiará un proceso para que el grupo analice cómo aplicar lo aprendido (creencias potenciadoras versus creencias limitadoras).

BIBLIOGRAFÍA

'Competenciándote': 10 historias para desarrollar competencias profesionales

ALBRECHT, K. (2006): "Inteligencia social". Vergara, Barcelona.

ALCAIDE, F. et al. (2003): "Coaching directivo: desarrollando el liderazgo". Ed. Ariel. Barcelona.

ÁLVAREZ RIVAS, D. Y DE LA TORRE DÍAZ, F.J. (2005): "100 preguntas básicas sobre ética de la empresa". Dykinson, S.L.-Libros, Madrid.

ÁLVAREZ, D. y DE LA TORRE, F, (2005): "100 preguntas básicas sobre ética de la empresa". Dykinson, S.L.-Libros, Madrid.

AVERY, A. (2000): "Cómo organizar la vida diaria". Ediciones Robinbook S.L.., Barcelona.

BALDERSTON, J. (1987): "Cómo organizar y simplificar el trabajo administrativo". Ediciones Deusto, Barcelona.

BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. (1990): 'Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire'. Palo Alto, CA: Consulting.

BENSCOME, J. L. (1982). "El trabajo independiente del estudiante". Revista Varona, vol. 1, no. 8.

BORRELL, F. (2000): "Cómo trabajar en equipo". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

BUSTELO, C. y AMARILLA, R. (2001): "Gestión del conocimiento y gestión de la información". Boletín Andaluz de Patrimonio Histórico, nº 34.

CABALLO, V. E. (1997): "Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales". Siglo XXI, Madrid.

CASAS, J. Y CASAS, J. (1999): "Office 2000 para torpes". Anaya Multimedia-Anaya Interactiva, Madrid.

GISBERT, M.C. (2006): "Creatividad e Innovación en la práctica empresarial". Ed. Fundación COTEC nº 30, Madrid.

CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1998): "Mejora en la formación universitaria: Sugerencias desde la empresa". C.E.R.S.A., Madrid

CORNALBA, F. (2005): "Transformar los deseos en resultados". Ed. Vecchi, Barcelona.

COVEY, S. R. (1998): "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa". Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona.

DECHANCE, J. (2005): "Hablemos claro: claves para potenciar la comunicación en las relaciones personales". Ed. Edaf, Madrid.

DIAZ, F. (1998): "El desarrollo de las habilidades para el trabajo independiente". Tecnología Comunicación Educativa, no. 27.

DOUGLAS, Mack R. (1995): "Acostúmbrese al éxito". Iberonet, S.A., Madrid.

ESTANQUEIRO, A. (2006): "Principios de comunicación interpersonal: para saber tratar con las personas". Narcea, Madrid.

EORGES, P.M. (2005): "Mejorar la eficacia". Ed. Deusto, Barcelona.

EUROPEAN COUNCIL OF INFORMATION ASSOCIATIONS (ECIA). "Euroreferencial en información y documentación. Competencias y Aptitudes de los profesionales europeos de información y documentación".

FISHER, S. G. (1997): "La Gestión de la Formación y el Rendimiento en el Puesto de Trabajo". Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

FISHER, S. Y HOOD, B. (1987): "The stress of the transition to university: a longitudinal study of vulnerability to psychological disturbance and home-sickness". British Journal of Psychology, 79, 1-13.

FRY, R. (2000): "Cómo planificar tus actividades diarias". Editor: Editorial Everest, S.A., León.

GAINES ROBINSON, D. Y ROBINSON, J. C. (1999): "De la Formación

a la Gestión". Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.

GALLEGO, F. (2004): "El pensamiento estratégico". Ediciones Paidos Ibérica, S.A., Barcelona.

GALLEGO, S. (1999): "Cómo planificar el desarrollo profesional: actividades y estrategias de autorientación". Ed. Laertes, Barcelona.

GARCÍA NÚÑEZ, P. J. (1999): "Outlook 2000 para torpes". Editor: Anaya Multimedia-Anaya Interactiva, Madrid.

GELINAS, M. V. Y JAMES R.G. (2004): "Cómo implantar eficazmente el cambio en la organización". Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

GIL, F. y ALCOVER, C. M. (2003): 'Introducción a la Psicología de las organizaciones'. Madrid: Alianza.

GLEESON, K. (2001): "El programa de eficacia personal: cómo conseguir organizar su trabajo para hacer más en menos tiempo". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

GLEESON, K. (2001): "El programa de eficacia personal: cómo conseguir organizar su trabajo para hacer más en menos tiempo". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

GOROSQUIETA REYES, F. J. (2001): "Ética de la empresa: teoría y casos prácticos". Ediciones Mensajero, S.A.U., Bilbao.

HARVEY, C. (2002): "Aprenda a motivarse para triunfar". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

HICKS R., BONE, D. (2005): "Grupos de trabajo autodirigidos: guía para formar y conservar grupos de trabajo con autodirección". Grupo Editorial Iberoamérica, cop., México.

HURLE BECHER, P. (2004): "Vivir sin estrés: Consejos útiles para superarlo". Ediciones Ocu, S.A., Madrid.

JONES, J.E. Y BEARLEY, W. L. (1998): "Cómo gestionar la propia energía. Cuaderno de autoevaluación y guía para diseñar el plan de acción". Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

KINDLER, H.S. (1981): "Cómo gestionar los conflictos". Pacific Calisades: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.

LABRADOR, F.J. (1992): "El estrés. Nuevas técnicas para su control" Ediciones Temas de Hoy, Madrid.

LARRIAGA, J.M. (2003): "Es muy fácil. Una historia de cómo tomar decisiones aportando valor a la empresa". Ed. Granica, Barcelona.

LEVESQUE, P. Y MCNEIL, A. (2003):"Haga realidad sus sueños". Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.

LÉVY-LEBOYER, C. (2003): "Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

LLADÓ, J. y VALLS, A. (1997): "Consiga el éxito en su trayectoria profesional". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona

LONDOÑO, M. C. (2008): "Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa". FC Editorial: Madrid

MANZ, C. C. (2002): "El poder del fracaso. 27 maneras de convertir los reveses de la vida en éxitos". Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

MARINA, J.A (2009): "El aprendizaje de la sabiduría". Ariel: Barcelona.

MARTÍNEZ VALERO, J. (1997): "Internet para torpes". Anaya Multimedia-Anaya Interactiva, Madrid.

MARTÍNEZ, M. Y SALVADOR, M. (2005): "Aprender a trabajar en equipo". Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona.

MCLAGAN, P. Y KREMBS, M. (2001) "Comunicación cara a cara". Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

MICHALKO, M. (2001): "Thinker Toys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa". Gestión 2000, S.A., Barcelona.

MORGADO BERNAL, I. (2007): "Emociones e inteligencia social: Las claves para una alianza entre los sentimiento y la razón". Ariel: Barcelona.

NOONE, D. J. (2001): "Solucione sus problemas creativamente". Gestión 2000, S.A., Barcelona.

PARRA PÉREZ, B. (1997): "Diseño de páginas web para torpes". Anaya Multimedia-Anaya Interactiva, Madrid.

PLANES MESTRE, J. (2004): "Alto rendimiento personal, camino al éxito, estrategias y técnicas para alcanzar el éxito personal y profesional". Deusto, Barcelona.

PETERS, T. J. (2002): "210 ideas para ascender y sobresalir: en busca del boom". Ediciones Deusto, Barcelona.

PETERS, T. J. (2005): "50 claves para hacer de usted una marca: cincuenta maneras de transformarse, dejando de ser un "empleado" para convertirse en una marca que comunique a gritos distinción". Ediciones Deusto, Barcelona.

PETERS, T. J. (2005): "Nuevas organizaciones en tiempos de caos". Ediciones Deusto, Barcelona.

PETERS, T. J. (2005): "Re-imaginal: la excelencia empresarial en una era perturbadora". Ed. Pearson Alhambra, Madrid.

POLO, A., HERNÁNDEZ, J.M. Y POZA, C.: "Evaluación del estrés académico en estudiantes universitarios". Ansiedad y Estrés, no. 2, pp. 159-172.

POLO, A.; HERNÁNDEZ, J.M. Y POZA, C (2005): "100 preguntas básicas sobre ética de la empresa". Dykinson, S.L.-Libros, Madrid.

PONTI, F. (2002): "La empresa creativa". Ed. Granica, Barcelona.

PROYECTO TUNING (2005): http://www.relint.deusto.es/TUNIN-GProject/index.htm

ROBBINS, S. P. (2003): 'Comportamiento organizacional'. Pearson. México: Prentice Hall.

ROCA, E. (2004). "Cómo mejorar tus Habilidades Sociales". ACDE, Valencia.

RODRÍGUEZ, J. A. (2002): "Decidir no es fácil, pero te ha tocado a ti". Prentice Hall. New Jersev.

ROPÉ, F. y TANGUY, L. (1994): "Savoirs et competentes". Ed. L'Harmattan. Logiques Sociales, Paris.

ROVIRA, A. Y TRÍAS, F. (2004):"La buena suerte". Ediciones Urano, S.A., Barcelona.

SASHKIN, MARSHALL (1996): "Dirigir Motivando". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

SILBERMAN, M. (2002): "101 Actividades para la Formación Dinámica". Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

SILBERMAN, M. (2005): "Seis estrategias para el éxito: la práctica de la inteligencia interpersonal". Paidós Ibérica: Barcelona.

THE DRUKER FOUNDATION (1997): "La organización del futuro, un camaleón en todo su esplendor". En F. G. Hesselbein, La Organización del futuro (págs. 154-162). Barcelona: Ediciones Deusto.

THOMSON, K. J. Y SANTOS, H. (1996): "Introducción a la informática para torpes". Anaya Multimedia-Anaya Interactiva, Madrid.

TUDELA, P. et al. "Las Competencias en el Nuevo Paradigma Educativo para Europa". (http://www.ugr.es/~psicolo/docs_espacioeuropeo/analisis_de_competencias_europa.doc) Universidad de Granada.

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA (2005): http://www.uclm. es/espacioeuropeoes

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ (2006): "Competencias Profesionales en los titulados UMH". Ed. Universidad Miguel Hernández, Elche.

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ (2002): "Manual para la Creación de Empresas por Universitarios". Elche: UMH.

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ (2006): "+ de 100 actividades para el desarrollo de competencias profesionales en el ámbito universitario". Elche: UMH.

VAN-DER HOFSTADT, C. J. (2005): "El libro de las habilidades de comunicación". Díaz de Santos, Madrid.

VIDAL, A. M. (2007): "La autoridad natural: confianza, carisma, saber escuchar". Icaria: Barcelona.

VITT, E. & LUCKEVICH, M. (2003). "Business Intelligence". McGraw Hill, Madrid.

VV.AA. (1984): Revista Varona, vol. VI, no. 12.

VV.AA. (2000): "Creatividad e innovación", Harvard Deusto Business Review.

WARNER, J. (2001): "Coaching. Valoración de la eficacia del entrenador". Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

WARNER, J. (2001): "Inteligencia emocional. Determinación de perfiles". Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.









colaboran:

