



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

GUÍA DE ACTIVIDADES
PARA EL DESARROLLO
DE HABILIDADES DE ACCIÓN
EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL





EDITA:



COLABORAN:



FINANCIA:



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CONTENIDO DE LA GUÍA “HABILIDADES DE ACCIÓN”	11
METODOLOGÍA	15
ORIENTACIONES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES . . .	21
ACTIVIDADES	25
1. COMUNICACIÓN	26
2. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	33
3. TRABAJAR EN EQUIPO	38
4. GESTIONAR COSTES Y PRESUPUESTOS	44
5. GESTIONAR CONFLICTOS	49
6. NEGOCIAR Y CONVENCER	54
7. PROACTIVIDAD	59
EVALUACIÓN	67

INTRODUCCIÓN



Formadores y empleadores convienen en que el perfil profesional deseable incluye cualidades sustanciales, del mismo nivel o superior que el talento técnico, que deberían contemplarse en los programas formativos.

Estas cualidades consisten en ciertas competencias o habilidades de acción que en todos los niveles de responsabilidades profesionales deben estar presentes para contribuir al mejor desarrollo de la misión y valores de cualquier organización.

Ewing Kauffman, cuya fundación destaca mundialmente en el ámbito de la innovación, tenía un punto de vista que puede ser de utilidad para describir la importancia de las competencias o habilidades de acción. Este empresario del sector farmacéutico fue también uno de los más grandes empresarios de los equipos de baseball en Estados Unidos. Uno de sus éxitos fue el modelo que estableció para seleccionar a sus jugadores. En lugar de fichar a jugadores ya consagrados de alto presupuesto que jugaban en otros equipos, Kauffman observaba el juego de jugadores de ligas de menor nivel y tomaba nota de las cualidades físicas de estos jugadores, velocidad, fortaleza, rapidez de reflejos. Elegía a estos destacados atletas a los que entrenaba en la técnica del baseball obteniendo resultados brillantes.

Del mismo modo que el atleta del ejemplo anterior debe contar con cualidades básicas como la resistencia, la velocidad, la rapidez de reflejos, el alumno de formación pro-

fesional, además de sus competencias profesionales, deben contar también con una serie de competencias de acción, que requieren un entrenamiento y que se refieren a la **capacidad para la comunicación, las habilidades de negociación y al manejo de conflictos**, que le permitirán poner en juego los conocimientos y habilidades propias de cada titulación.

El contenido de las habilidades de acción con las que vamos a trabajar se corresponde con las más relevantes de aquellas que son demandadas por las empresas y que constituyen una parte de la formación que la Confederación de Empresarios de Navarra incluye en sus programas formativos. Pretendemos inculcar dichas habilidades, convenientemente adaptadas al perfil de los alumnos y a su edad, en un momento más temprano, en la formación recibida antes de la incorporación al puesto de trabajo, en la etapa de formación profesional reglada.

Sería deseable, en el futuro, poder ampliar este trabajo con otras **habilidades relacionadas con el espíritu empresarial, la innovación, la prevención de riesgos o abordar materias relacionadas con la internacionalización de la actividad económica y la promoción de la salud**, todas ellas tratadas ampliamente en la formación para el empleo y de gran valor añadido para el desarrollo de actividades económicas. Se trata, por tanto, de recorrer las primeras etapas de un camino que puede ser largo, pero que es imprescindible recorrer. Asimismo, el presente trabajo, podrá enriquecerse con nuevas aportaciones del profesorado, nuevas propuestas y con las experiencias y el análisis que se pueda hacer de las mismas.

La definición de las competencias o habilidades que nosotros hemos definido como habilidades de acción, tiene relación con conceptos como habilidades sociales (Social Skills) o interpersonales, pero también con las denominadas habilidades directivas, comerciales o de gestión. Denominaciones próximas son las de habilidades para la vida (Life skills) o habilidades básicas o clave.

Utilizando un método descriptivo avanzamos que las habilidades sobre las cuales vamos a centrar nuestro desarrollo se pueden enumerar del modo siguiente:

1. Habilidades de comunicación: Comprende la comunicación oral y escrita.
2. Habilidades de organización y planificación: Organización de documentación, reuniones y gestión del tiempo.
3. Habilidades para trabajar en equipo.
4. Habilidades para gestionar costes y presupuestos.

5. Habilidades para gestionar conflictos: Identificar la raíz de los problemas, identificar las causas técnicas, personales, de organización, de comunicación o de interpretación.
6. Habilidades para negociar y convencer: Negociar permite obtener acuerdos en los que ambas partes ganen, convencer permite que la otra parte acepte la solución como la mejor de las posibles.
7. Proactividad: Tener iniciativa para mejorar y llevar esa mejora, de forma responsable, a la práctica.

El alumnado de Formación Profesional debería desarrollar estas habilidades o competencias en la medida que corresponda a su nivel de formación y futura responsabilidad profesional.

CONTENIDO DE LA GUÍA “HABILIDADES DE ACCIÓN”





CONTENIDO DE LA GUÍA “HABILIDADES DE ACCIÓN”



El objetivo de este trabajo es trasladar las experiencias generadas en el desarrollo del programa de formación de empresarios y directivos que la Confederación de Empresarios de Navarra en colaboración con el Servicio Navarro de Empleo desarrollan en la Comunidad Foral de Navarra.

La formación impartida al amparo de este programa trata de entrenar, en cortos periodos de tiempo, a los empresarios y directivos en habilidades con alto valor añadido, que pueden ser utilizadas en su trabajo diario para mejorar la gestión y la actividad propia de sus empresas.

El razonamiento que hacemos es el siguiente, “si los empresarios y directivos necesitan conocer y entrenarse en una serie de habilidades de acción necesarias para su trabajo ¿Por qué no preparar a los alumnos desde un momento anterior a su incorporación a la empresa en el manejo de estas habilidades?

Algunos de los formadores de los programas para directivos y empresarios se han prestado a contribuir con experiencias personales a la elaboración de la guía, utilizando un lenguaje sencillo para explicar cada uno de ellos la habilidad en la que son expertos a los alumnos de Formación Profesional.

Junto a estos textos se recogen las propuestas para los profesores de Formación Profesional que han elaborado un grupo de experimentados profesores, también de Formación Profesional, pertenecientes al CI María Ana Sanz de Pamplona.

La guía contemplará las 7 habilidades de acción elegidas entre otras muchas, recogiendo su contenido en el ámbito de la formación de técnicos, empresarios y directi-

vos. Dichos contenidos serán adaptados por profesores de Formación Profesional a su ámbito de enseñanza. Es decir tomaremos las líneas fundamentales de las habilidades claves tal y como son demandadas por las empresas y buscaremos el modo de adaptarlas a la Formación Profesional y las técnicas que los profesores pueden utilizar para entrenar a sus alumnos en el uso de las habilidades clave.

El objetivo es proporcionar a los profesores unas interesantes sugerencias, que les permitan incorporar el fomento y la práctica de las habilidades de acción en sus alumnos, al mismo tiempo que imparten las materias que les son propias. Se trata, por tanto, de entrenar a los estudiantes en una serie de habilidades que constituyen competencias clave para su futuro desarrollo profesional y de hacerlo al mismo tiempo que adquieren los conocimientos y habilidades de las competencias profesionales.

La intensidad y la aplicación ocasional o de forma permanente en el desarrollo de la enseñanza serán decididas por cada uno de los docentes en lo que corresponde a su ámbito de enseñanza.

Bien entendido, que en este reto debemos tener en cuenta que el fomento y desarrollo de estas competencias personales y sociales requieren de observaciones y métodos de aprendizaje distintos de los que habitualmente se emplean en los centros de Formación Profesional, más centrados generalmente en la enseñanza de las competencias estrictamente técnicas.

METODOLOGÍA





METODOLOGÍA



La metodología comprende tanto el sistema de aprendizaje como el tipo de actuación del docente.

En cuanto al sistema de aprendizaje, consideramos que los más eficaces para procurar la adquisición de las habilidades descritas, en la impartición de módulos, son los siguientes

- a) **Método del caso:** aprendizaje analizando y estableciendo conclusiones para casos reales.

Este método se ha utilizado de modo predominante en estudios de Administración de empresas, si bien consideramos que pueden plantearse perfectamente casos de contenido técnico de otras áreas profesionales, que conlleven la aplicación de conocimientos específicos de algunos módulos. En el seno de las coordinaciones de ciclo se elaborarán los casos a plantear, procurando que sean breves de exponer y en todo caso que no supere los dos folios.

En el módulo o módulos que se determine, el alumnado deberá leer el caso planteado de forma individual para familiarizarse con el tema y en una segunda lectura, que puede ser en grupos de 2 ó 3, se determinan las cuestiones más importantes. Finalizada esta fase y antes de plantear soluciones al caso, conviene una puesta en común de lo más relevante del mismo, mediante una breve exposición pública de un portavoz de cada grupo, o de quienes deban trabajar más esta habilidad, a criterio del docente, cuya función debe ser la de facilitador para integrar al grupo y lograr la escucha participativa y proporcional y así lograr las reflexiones y conclusiones de los propios alumnos.

Si el caso comprende una negociación, se puede completar el método con la asignación de roles para expresar los diferentes intereses de las partes.

- b) **Resolución sistemática de problemas:** partiendo de un problema planteado, se identifican las necesidades de aprendizaje y se localiza la información necesaria. El alumnado propone su resolución distinguiendo las diferentes fases de identificación, análisis, propuestas de actuación y, en su caso, acción y evaluación del resultado.
- c) **Desarrollo de proyectos:** aprendizaje “aplicando lo aprendido” (autoaprendizaje). Los alumnos aplican los conocimientos previos para la elaboración de un proyecto, que en nuestro caso conviene que se refiera a temas propios de la familia profesional que corresponda. De hecho este método ya es utilizado con frecuencia en los centros de FP, por lo que se trataría de valorar las habilidades que intervienen en la realización del proyecto.
- d) **Gestión en simulación empresarial:** aprendizaje haciendo trabajos reales. Este método, en nuestra opinión el más potente y eficaz, proporciona un entorno de relaciones profesionales entre el alumnado similar al que desempeñarán en la empresa real y en consecuencia, permite valorar situaciones directamente relacionadas con las habilidades objeto de esta guía. Este método lleva funcionando más de una década en las familias profesionales de Administración y Comercio, y podría extenderse a otras familias profesionales.

Las coordinaciones de ciclo determinarán las metodologías más apropiadas en cada familia profesional. Por ejemplo en las correspondientes al CI María Ana Sanz, consideramos que en Comercio y Marketing, así como en Administración y Gestión, el método de análisis de casos y el de simulación empresarial son los más adecuados para desarrollar en todos los módulos; en Informática por otra parte, la sistematización en la resolución de problemas entendemos que resulta la metodología que mejor encaja en el desarrollo de sus módulos.

La realización de proyectos puede ser aplicada de forma general en cualquier especialidad, sin que ofrezca dificultades especiales, y contribuye específicamente a desarrollar el autoaprendizaje.

Respecto a la actuación del docente, debe ser más como un guía facilitador y asesor, que como mero transmisor de conocimientos. Este cambio de rol requiere de una pre-

paración para el profesorado de FP, que en el marco de colaboración en el que se encuadra la redacción conjunta de esta guía, nos llevará a planificar actividades de formación organizadas por la Confederación de Empresarios de Navarra para profesores de Formación Profesional y a facilitar que los profesores accedan a aquella formación de su interés que también se imparta para empresarios y directivos. De este modo accederán a dicha formación los profesores y profesoras que inicien de forma experimental el desarrollo de la guía, quienes a su vez la extenderán a sus alumnos y también al resto del profesorado en cada centro integrado.

Los contenidos de esta formación dotará al profesorado de herramientas, dinámicas y actuaciones para el desempeño en el aula del papel de guía-asesor en el desarrollo de las actividades programadas

ORIENTACIONES
BÁSICAS PARA EL
DESARROLLO DE
LAS ACTIVIDADES





ORIENTACIONES BÁSICAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES



El objetivo de la guía es ayudar al profesorado de Formación Profesional a desarrollar en el alumnado actitudes positivas en el entorno laboral. La reflexión en clase sobre la importancia de una serie de cualidades personales, que constituyen habilidades entrenables y aportan un valor muy significativo al desempeño de las competencias profesionales en cualquier especialidad, aportará mejoras sustanciales en la formación del alumnado de FP

En función de las circunstancias de los grupos, la aplicación de la guía es absolutamente flexible respecto a:

- *Los contenidos*, puesto que admite su uso parcial desarrollando específicamente alguna o algunas de las habilidades descritas.
- *La duración de las actividades*, considerando que para realizar y analizar las observaciones que se pretenden. no son necesarias muchas sesiones y también puede hacerse periódicamente en el tramo final de clase.
- *La forma de trabajarlas*, programadas como actividad específica de uno o varios módulos o en el marco de las ya programadas para el curso.

Por tanto las actividades propuestas son también ejemplos para ilustrar otras que permitan el seguimiento de los objetivos de la guía a través de las observaciones planteadas y los criterios de evaluación establecidos en ella.

Asimismo es aplicable a cualquier familia profesional y las metodologías que se pro-

ponen (proyectos, trabajo en equipo, resolución de problemas) ya se emplean frecuentemente en el aprendizaje de las competencias profesionales de diversas especialidades. Ahora se trata de incluir observaciones sobre otros aspectos de la conducta profesional/personal que no suelen ser analizados en el citado aprendizaje de competencias técnicas.

ACTIVIDADES





ACTIVIDADES



Distinguiremos dos tipos de actividades en el aula:

- **Específicas:** diseñadas para el desarrollo de alguna de las competencias.
- **Complementarias:** pretenden trabajar y resaltar la aplicación de las habilidades más propias de cada proceso, en la ejecución de tareas habituales de cada módulo.

Las coordinaciones de cada Ciclo Formativo de FP, deberán:

- Determinar los módulos en los que se realizarán las actividades
- Concretar las tareas y el tiempo que conlleva cada actividad, procurando la concurrencia de contenidos de varios módulos.
- Incluir progresivamente en las programaciones correspondientes las actividades realizadas.

Incorporando las aportaciones de la Comisión de Innovación Pedagógica de HETEL (www.hetel.org), hemos adaptado las descripciones establecidas para las siete habilidades de acción, al alumnado de FP, y proponemos a título orientativo, diversos tipos de actividades que para facilitar la labor docente, incluyen objetivos, criterios para su evaluación y las metodologías más adecuadas.

1.- COMUNICACIÓN

Descripción de la habilidad:

Comprende la comunicación oral y escrita. Deben perfeccionarse las habilidades para hablar y escribir de manera adecuada, transmitiendo sus ideas de manera clara, estructurada y lógica y que tienen habilidades para la escucha y la comprensión, pero sería necesario afianzar estas habilidades y reforzarlas, así como trabajar las técnicas para hablar en público, lo que conlleva el control de la voz y de los silencios, controlar la comunicación gestual y alcanzar un nivel de comunicación escrita adecuada para poder elaborar documentos.

Presentación del experto: Ángel Lafuente Zorrilla



Ángel Lafuente Zorrilla es un enamorado de la palabra hablada; y lleva más de cuatro décadas difundiendo el amor por “su chica” (la palabra) a decenas de miles de personas de todo tipo, categoría y nivel: Profesionales, políticos, docentes, empresarios, técnicos, trabajadores, sindicalistas, religiosos, periodistas, etc.

Licenciado en Filosofía, por las Universidades de Comillas y Complutense de Madrid, entre otras titulaciones.

Profesor Asociado de la Universidad de Navarra, y del Ministerio de Defensa; y formador en innumerables instituciones y entidades públicas y privadas.

Durante 35 años, fue Locutor-Presentador de TVE.

Texto de trabajo:

¡PROHIBIDO FRACASAR!

Convertí el más rotundo y clamoroso de mis fracasos profesionales en una mina de oro para mi consolidación personal, y en el mejor máster de toda mi vida.

Me habían contratado para presentar la solemne ceremonia del XXV Aniversario de la Confederación Canaria de Empresarios. Buscaban los organizadores un profesional que garantizara seguridad y dominio de la escena, y mano izquierda para que las autoridades que iban a intervenir evitaran la deriva política. Nos encontrábamos en plena campaña electoral, y el soberbio marco -Auditorio Alfredo Kraus de Las Palmas de Gran Canaria-, y el público -1200 grandes empresarios- resultaban golosos.

Aunque yo residía ya en Madrid, había trabajado en Canarias, durante 15 años, como Locutor Presentador de TVE, que era novedad en la época, y la única cadena en el Archipiélago. Por lo tanto, todo el mundo me conocía, se me valoraba como buen profesional del medio, y experto en la conducción de actos públicos.

En el magno escenario, una gran mesa para los Presidentes del Gobierno insular, del Cabildo, de la patronal española y de los empresarios canarios, y el Alcalde de la ciudad. Allí se situaba también al atril desde el que hablarían las autoridades y el presentador.

El acto iba saliendo a pedir de boca, ajustado a tiempos, y sin un solo “verso suelto” en las intervenciones.

Una de las partes del guión marcaba que el presentador leyera una brevísima semblanza de cada uno de los cuatro presidentes anteriores de la patronal canaria, a cuyo final se le imponía la medalla de oro conmemorativa de la efeméride; y la semblanza del presidente de aquel momento, que no recibía medalla alguna, sino que él las imponía.

Pues bien, con un despiste digno de figurar en el “Guinness”, anuncié la recepción de la medalla también por parte del que era anfitrión del acto.- Mientras echaba un vistazo al currículum de un pianista que actuaría a continuación, escuche un aplauso un tanto desvaído, y percibí cierta guasa en los rostros tanto del público como de las autoridades. Una inexplicable torpeza me impidió caer en la cuenta de que, en aquel momento, acababa de romper la brillantez del acto introduciendo un motivo extemporáneo de hilaridad.

Mientras el intérprete iniciaba su actuación, me retiré a un lateral del escenario. Allí, entre bambalinas, me esperaban dos airadas ejecutivas de la Confederación para revelarme mi grave error, echarme en cara que me acababa de cargar el acto, y lamentar haberme contratado ya que había defraudado las expectativas puestas en mí. Y se fueron con cajas destempladas, sin darme tiempo a decir una sola palabra.

El decurso del breve concierto me facilitó tiempo suficiente para establecer una estrategia y decidir cómo proceder, puesto que la metedura de pata había resultado morrocotuda. Además existían dos riesgos: Que alguno supusiera que el Presidente de la Confederación había pretendido “autocondecorarse”; pero, sobre todo, que una parte del público considerara imposible que un profesional de toda la vida se equivocara tan estrepitosamente, y que concluyera que el error procedería del guión que me habían entregado.

Como lo único cierto era que me había equivocado de plano, pública e irremediablemente, vi claro que debía “desfacer el entuerto” por decencia, y porque el error venía cargado de riqueza, si sabía aprovecharlo. De manera que, cuando el intérprete concluyó, salí al atril, y me dirigí al egregio auditorio con un mensaje que puedo considerar casi literal, pues se fue grabando en mi memoria al emitirlo lentamente, ser auténtico, y brotar de mis labios bajo un absoluto control. Dije así:

“Presidentes, autoridades, señoras y señores: Antes de proseguir, quiero hacerme eco del lamentable error que he cometido al anunciar que el Presidente de la Confederación Canaria de Empresarios, también recibía la medalla conmemorativa de esta efeméride. Tal indicación no figura en el guión que me ha sido entregado. Me he equivocado de plano, y mi error me acredita como miembro de la gran familia humana, pues se dijo desde antiguo “humanum est errare”; es decir, “es propio del hombre equivocarse”. Ninguna disculpa por tanto presento ante ustedes. Pero permítanme que exponga la lección que acabo de obtener, y cómo he sacado bien del mal. Señores empresarios, ustedes han de perseguir el éxito, la prosperidad, el beneficio en sus cuen-

tas de resultados, el incremento de su riqueza, y el acierto en las decisiones. Pero cuántas veces en la vida nos equivocamos o nos inducen a error, tomamos decisiones torpes, soportamos traiciones de socios desleales, no acertamos a la hora de invertir, sobrevienen crisis incontrolables, etc. Pues bien, señores, qué maravilla si todas esas situaciones de “fracaso”, las utilizamos para “crecer, avanzar y aprender”. Tal actitud, vieja como el mundo en la consideración de los sabios y prudentes, me he permitido rebautizarla como “Posición Rey Midas”. Qué rentable si, como él mitológico monarca de Frigia, todo lo convertimos en oro. Porque, aunque resulte lógico y obligado perseguir el triunfo, puede llegar el fracaso; y de hecho así ocurre siempre, antes o después. Qué negocio si lo aprovechamos para crecer, avanzar y aprender. No es con el éxito, sino con el fracaso sabiamente utilizado como se avanza, se crece y se aprende. Muchas gracias, señores”.

La reacción del público resultó extraordinaria; Un cordial y prolongado aplauso llenó la sala. Por mi parte había ganado en consistencia personal; seguramente había recuperado la imagen de buen profesional; y las posibles sospechas se habían desvanecido con la verdad.

Por eso recomiendo a cuantos asisten a mis cursos: “A partir de hoy, ustedes nunca fracasarán: Porque cuando logren el éxito, estarán en el éxito; y cuando fracasen, pero aprovechen esa materia prima para crecer, avanzar y aprender, habrán alcanzado un éxito superior”.

Así que ¡prohibido fracasar!

Cuestionario:

1. ¿Qué hubieras hecho tú si hubieras estado en el lugar de Ángel?
2. ¿Te esfuerzas en hablar con claridad y en ordenar las ideas que expresas?
3. ¿Es útil en un trabajo hablar con precisión? ¿Por qué?

Adaptación al aula:

Destacaremos el relacionarse positivamente con otras personas a través de la escu-

cha empática y a través de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o se siente, por medios verbales y no verbales. También la redacción de informes de manera adecuada.

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1- Emplear la escucha activa.	1- Calla cuanto otro habla y no interrumpe. 2- Pregunta para entender mejor. 3- Demuestra interés por las ideas ajenas
2- Mostrarse asertivo (decir claramente lo que se piensa con respeto al interlocutor / sin herir al interlocutor).	1- Dice lo que piensa claramente, con sinceridad y sin complejos. 2- Discute sin ofender a los demás ni dejarse ofender.
3- Utilizar el feed-back (retroalimentación).	1- Utiliza ejemplos y otros recursos con generosidad para ayudar a comprender mejor la situación. 2- Ve lo que le falta al interlocutor y hace preguntas adecuadas para facilitar la retroalimentación. 3- Incorpora ideas ajenas.
4- Contribuir a crear un clima de diálogo constructivo.	1- No impone su opinión a toda costa, respeta al interlocutor y escucha sus ideas. 2- Se pone en el lugar del otro (empatía). 3- Favorece la participación de otros.
5- Adecuar la comunicación verbal y no verbal a la situación e interlocutores.	1- Se presenta, realiza gestos y movimientos coherentes con el mensaje verbal y la situación. 2- Controla el tiempo del que dispone. 3- Utiliza la herramienta de comunicación adecuada al contexto. 4- Es concreto en sus aportaciones (“va al grano”),

Metodologías:

- Presentaciones en público.
- Método del caso: redacción y lectura pública de informes.

Instrumentos de evaluación:

- Observación en el aula.
- Informes redactados.
- Evaluación de compañeros.
- Autoevaluación.

Actividad 1:

Cada alumno o alumna se presentará al resto de compañeros. Previamente, durante unos minutos, preparará un pequeño guión que incluya:

- Nombre y edad.
- Motivos para haberse matriculado (lo que espera del curso o del ciclo).
- El módulo que más y/o que menos le gusta,
- Su mejor habilidad (lo que mejor se le da) o su mejor virtud,
- Lo que más le cuesta o el defecto que le gustaría superar,

También puede realizarse por parejas, que se reúnen para intercambiarse datos y posteriormente cada uno presente al otro.

Actividad 2:

Planteamiento de un caso, preferentemente extraído de la realidad y si procede simplificado, relacionado con la familia profesional que corresponda.

Organizados por pequeños grupos y siguiendo la metodología descrita anteriormente, se valorarán los objetivos propios de la comunicación, así como de otras habilidades que intervienen como la de convencer para que la otra parte acepte la solución propuesta o la de trabajar en equipo.

Actividad 3:

Planteamiento de un problema que ocurra en el funcionamiento del centro, en alguna de sus instalaciones o en el desarrollo de algún módulo.

En grupos de 3 ó 4, se dedicarán unos minutos a determinar en cada grupo uno o dos problemas detectados en el centro, para posteriormente ponerlos en común, priorizarlos y finalmente seleccionar el que será objeto de análisis. Se vuelven a reunir los grupos, debaten y realizan una exposición secuenciada, que contenga: Identificación, análisis y propuestas de solución del problema.

Al igual que en la actividad anterior, se deben valorar objetivos de otras habilidades además de las de comunicación.

2.- ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN.

Descripción de la habilidad:

Organización de documentación, reuniones y gestión del tiempo. La organización de la documentación y de los expedientes y archivos, tanto físicos como digitales. La planificación y convocatoria de las reuniones para un máximo aprovechamiento. La administración del tiempo, la puntualidad y el empleo del tiempo en tareas de mayor valor añadido.

Presentación del experto: Daniel Echeverría Jadraque.



Formador y Consultor en Dirección Estratégica y Gestión de Proyectos. Autor del “Manual para Project Managers: cómo gestionar proyectos con éxito”.

Texto de trabajo:

“ELEGIMOS IR A LA LUNA.
NO PORQUE SEA FÁCIL, SINO PORQUE ES DIFÍCIL”
John F. Kennedy

En julio de 1969, Neil Armstrong hacía historia y se convertía en el primer hombre

en pisar la luna.

Lo único que hizo posible que aquello sucediera fue el deseo profundo y verdadero de un hombre de conseguir alcanzar su sueño, llegar un día a acariciar la luna, y luchar sin rendirse como decía Hypatia de Alejandría; “Lucharía contra las propias estrellas, contra todos los dioses si hacía falta. Nunca me rendiría, aunque me costase el fuego eterno, la ira de los señores del universo. Jamás”.

Curiosamente...Nixon tenía ya preparado un discurso por si fallaba la misión...

La característica más importante de cualquier proyecto, es ser consciente que la incertidumbre es una constante segura y común.

La planificación es necesaria, pero no deja de ser más que una estimación y que por tanto si algo sabemos es que nunca se va a cumplir. Por tanto la clave en los proyectos es ser capaz de reaccionar a tiempo ante los cambios que sabemos seguros se van a producir.

Del **viaje a la Luna** se ha escrito mucho, pero lo que mucha gente desconoce es que la Nasa conocía que el momento más crítico no era llegar a la Luna, sino salir de ella. Por ello Nixon condecoró a William Safire, columnista del New York Times y ganador del premio Pulitzer, que redactara unas conmovedoras palabras que ensalzaran los méritos de los astronautas:

“El destino ha querido que los hombres que fueron a la luna para explorarla permanezcan en ella para descansar en paz. Estos hombres valientes, Neil Armstrong y Edwin Aldrin, saben que no hay ninguna esperanza para su recuperación. Pero también saben que hay esperanza para la humanidad en su sacrificio. Estos dos hombres están poniendo sus vidas en la meta más noble de la humanidad: la búsqueda de la verdad y la comprensión.

Ellos serán velados por sus familiares y amigos; serán velados por su nación; ellos serán velados por todo el mundo; ellos serán velados por una madre tierra que osó enviar dos de sus hijos hacia lo desconocido.

En su exploración, han hecho que la gente del mundo se sienta unida; en su sacrificio, se unen más estrechamente la Hermandad del hombre. En los días antiguos los hombres miraban a las estrellas y vieron a sus héroes en las constelaciones. En los tiempos moder-

nos, hacemos lo mismo, pero nuestros héroes son hombres épicos de carne y hueso.

Otros seguirán y sin duda encontrarán su camino a casa. La búsqueda del hombre tendrá su recompensa. Pero estos hombres fueron los primeros, y lo seguirán siendo en nuestros corazones. Cada ser humano que mira la Luna por las noches sabrá que allí descansan dos héroes que perecieron por la humanidad.”

Cuestionario:

1. ¿Qué nos transmite el texto respecto a la planificación?
2. ¿Te parece muy exagerado?
3. ¿Es bueno planificar el trabajo? ¿Por qué?
4. ¿Planificas tu trabajo y/o tu estudio?

Adaptación al aula:

Pretenderemos que el alumnado organice y clasifique correctamente la documentación, tanto en formato físico como digital. Que administre el tiempo para un máximo aprovechamiento. Se valorará especialmente la puntualidad y buen empleo del tiempo en la realización de tareas.

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1- Organizar y priorizar la información (en papel y en formato electrónico).	1- Analiza y selecciona la información recibida (papel y digital). 2- Utiliza correctamente criterios de archivo (papel y digital). 3- Mantiene el orden en el puesto de trabajo.
2- Planificar las tareas a realizar.	1- Utilización de agendas (TIC). 2- Asignación de tiempos a las tareas. 3.- Cumplimiento de plazos en las entregas de trabajos.

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
3- Ser constante en la realización de tareas.	1- Mantiene un ritmo de trabajo regular. 2- No altera la secuencia de procesos.
4- Appreciar el trabajo bien hecho (autoexigencia).	1- Muestra interés por detalles que mejoran el resultado. 2- Repite la tarea con actitud positiva para un mejor resultado. 3- Sabe ser crítico con su propio trabajo.

Metodologías:

- Desarrollo de proyectos.
- Entorno de simulación empresarial.

Instrumentos de evaluación:

- Observación en el aula.
- Informes redactados.
- Evaluación de compañeros.
- Autoevaluación.

Actividad 4:

Descripción y preparación de los materiales propios del puesto de trabajo en el desempeño habitual de la labor profesional. Planificar y temporalizar las primeras tareas para el trimestre.

El profesorado proporcionará la información necesaria para que el alumnado confeccione una lista de los materiales, herramientas e instrumentos propios de la profesión.

Después, en grupos reducidos se distribuyen los diferentes elementos para localizar información y en el plazo que determine el profesor, elaborar un informe sobre sus características y precios. Esta actividad puede realizarse en cualquier módulo del ciclo formativo, preferentemente a principio de curso, y permite al profesorado resaltar la importancia de una buena organización y planificación para una correcta gestión del tiempo.

Actividad 5:

Participación en la organización y desarrollo de eventos en el centro, con participación de otras entidades de formación y/o empresas (ferias, encuentros, seminarios...) tanto específicamente referidos a una familia profesional, como de fomento de iniciativas, de buenas prácticas de gestión y otros aspectos más generales.

La gran mayoría de los centros de FP realiza eventos cuya preparación requiere de diversas profesiones: edición de folletos y carteles, instalaciones audiovisuales, elementos decorativos, recepcionistas, auxiliares, etc.

En función de las familias profesionales impartidas en cada centro, se implicará al alumnado y profesorado en algún aspecto de la preparación del acontecimiento, y aprovechar la excelente oportunidad de aprendizaje y estímulo de la propia responsabilidad, trabajando en un entorno real.

En consecuencia esta actividad puede contribuir al desarrollo y valoración del resto de habilidades, como la de motivar al equipo y resistir situaciones de estrés, gestionar costes y presupuestos , o la de negociar y convencer.

Actividad 6:

Proyecto de organización empresarial (funciones, organigrama, comunicaciones, horarios...) para el desarrollo de una actividad habitual en el sector profesional del ciclo formativo. Uso del tablón de anuncios del aula, poner información, actualizarla, destacarla, etc.

Esta actividad es propia del módulo de Empresa e Iniciativa Empresarial, si bien puede resultar de aplicación parcial en módulos específicos de especialidades industriales, elaborando el apartado más técnico del proyecto de empresa.

3.- TRABAJAR EN EQUIPO.

Descripción de la habilidad:

La importancia de la confianza mutua, cuáles son sus pilares y las vías para fortalecerla. El cumplimiento de las promesas y los compromisos. Transparencia y verdad. La responsabilidad. El reconocimiento del trabajo de los demás.

Presentación del experto: Antxón Árza Martínez.



Empresario emprendedor, fundó su empresa Urkan Kayak en 1987. Pionero piragüista de “Al Filo de lo imposible”. En el año 2000 sufrió un accidente que lo dejó parapléjico pero sigue practicando numerosos deportes de aventura. Actualmente, es presentador de la serie: “Viviendo Al Filo con...” de TVE.

Premio Manager Speaker 2010, por sus impresionantes conferencias desde la propia experiencia deportiva, empresarial y como experto viajero.

Texto de trabajo:**MI EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO**

En 1949 en la base aérea de Edwards en los Estados Unidos, momentos antes de unas pruebas de lanzamiento, un estudiante de ingeniería dijo: “si existe una sola posibilidad de que salga mal, saldrá mal”. Ese estudiante, se llamaba Edward A. Murphy Jr. y fue el inventor de las famosas leyes de Murphy.

En el año 2.000 estábamos, en un lugar cercano al punto donde confluyen las fronteras de Venezuela, Brasil y Guyana, descendiendo el río Yuruaní en kayak, nos encontramos a día y medio caminando del puente más cercano, desde allí había cinco horas de coche hasta Santa Elena de Huairén, un pequeño pueblo minero que se encuentra a 1.300 km de Caracas, en plena Sabana Venezolana.

En un salto de unos 15 metros, mi kayak cayó plano y me rompí las vertebrae D12 y L1, las probabilidades de que aquello saliera mal se multiplicaron por mil, o por un millón, pero afortunadamente las leyes de Murphy no se cumplieron.

No fue la suerte, lo que me salvó la vida, sino la ilusión y el coraje de mis compañeros de expedición, que formaban un equipo con un objetivo claro, que hicieron lo que tenían que hacer y lo hicieron en el momento preciso trabajando al unísono juntos como una piña poniendo una gran ilusión y esfuerzo en su trabajo.

Un grupo es un conjunto de personas.

Un equipo es otra cosa: un conjunto de personas con un objetivo común.

Dentro de una organización, una misma persona puede pertenecer a varios grupos de trabajo diferentes, con objetivos distintos. Cuando los objetivos son cumplidos o suplantados por otras nuevas metas el equipo pierde sentido y deja de existir y sus miembros vuelven a formar un grupo.

Un buen equipo además ha de estar motivado, ha de trabajar con ilusión, ha de estar unido, ha de compartir información y ha de saber trabajar al unísono, un buen equipo es aquel en el que cada miembro está orgulloso de formar parte del mismo. Un equipo con orgullo de pertenencia es el equipo al que todos queremos pertenecer y con el que podremos alcanzar metas impensables de otro modo, la

ilusión es el motor de nuestras vidas y nuestros objetivos.

Un equipo de alto rendimiento, es un buen equipo que además, actúa con precisión y destreza, que sabe lo que tiene que hacer y que lo hace en el momento adecuado. Para ello ha de estar altamente capacitado con un alto nivel de formación y con la más alta tecnología a su disposición.

Cuando sufrí el accidente, tuve la suerte de estar en compañía de un equipo de alto rendimiento, gracias a ellos estoy vivo. Gracias a que lo dieron todo, se comprometieron con un objetivo claro, sacarme de allí antes de que llegara la noche.

Con un teléfono satélite pudimos hacer una única llamada, una batería estaba agotada y la de repuesto se había mojado, Murphy hizo acto de presencia pero... mi equipo de alto rendimiento se puso manos a la obra, dirigidos por Amauri, uno de los guías venezolanos, con un alto nivel de conocimiento en primeros auxilios, dirigió un rescate que parecía imposible, trabajaron unidos como una piña, sin vacilar.

El momento crítico vino cuando tenían que trasladarme desde la orilla más abrupta en la que me encontraba flotando en el agua, a un lugar en el que pudiera aterrizar el helicóptero. Amauri dio las órdenes: “Vamos a levantar a Antxon en bloque, sin que se mueva, para ello vamos a colocarnos unos frente a otros mirándonos a los ojos, vamos a hacer fuerza hacia el frente y nunca hacia arriba de este modo formaremos una camilla y moveremos a Antxon en bloque”

“Sobre todo mirad a los ojos del que tenéis enfrente, hacer fuerza hacia delante y no dejéis de miraros a los ojos” Cuando yo de la orden vamos a levantar las manos un centímetro, sin dejar de hacer fuerza al frente ni dejar de mirar a los ojos de nuestro compañero”. “Bien, ahora otro centímetro” y así poco a poco consiguieron subirme a una camilla improvisada, hecha con un cano-raft hinchable al que previamente habían desinflado uno de sus costados para poder montarme encima.

Ordenes sabias y precisas que todos cumplieron con entusiasmo y concentración sabiendo lo que estaba en juego.

Con ello evitaron una mayor lesión medular de la ya producida en el accidente, gracias a ellos, y gracias a que hicieron lo que tenían que hacer y lo hicieron con ilusión y con una enorme precisión y destreza estoy vivo y puedo caminar un poquito.



Gracias y mil gracias a “mi equipo de alto rendimiento”.

Cuestionario:

1. ¿Qué hubiera pasado si Antxon no hubiera contado con un gran equipo?
2. ¿Te gusta trabajar en equipo?
3. ¿Crees que quienes no tratan bien a los demás pueden trabajar en equipo?

Adaptación al aula:

Procuraremos la colaboración **de forma activa** en la consecución de objetivos comunes con otras personas, en las mismas o diferentes áreas u organizaciones, así como la coordinación de equipos de trabajo.

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1. Promover la cohesión del equipo.	1. Asume las normas establecidas en el equipo. 2. Se relaciona de manera positiva con el resto del equipo (“suma más que resta”).

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
2. Planificar (y coordinar) el trabajo en equipo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propone objetivos, tareas. 2. Colabora en la planificación (acciones, temporalización, recursos). 3. Toma responsabilidad sobre alguno de los objetivos del trabajo. 4. Aúna los esfuerzos de los miembros del equipo para lograr el objetivo.
3. Realizar el trabajo en equipo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza las tareas que le son asignadas. 2. Cumple con los plazos. 3. Cumple con las características de las tareas asignadas (calidad). 4. Aporta (conocimientos, experiencia...) al equipo.
4. Evaluar el trabajo del equipo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza de forma constructiva la relación entre el proceso seguido por el equipo y los resultados obtenidos 2. Realiza una evaluación de su aportación personal al proceso y a los resultados.

Metodologías:

- Tormenta de ideas.
- Desarrollo de proyectos.
- Entorno de simulación empresarial.

Instrumentos de evaluación:

- Observación en el aula.
- Informes redactados.
- Evaluación de compañeros.
- Autoevaluación.

Actividad 7:

Tormenta de ideas para resolver situaciones o problemas del grupo o de la escuela. El profesor organizará los grupos (facilita los posit) y establece los tiempos para recogida de ideas, priorización/eliminación, puesta en común y elaboración de conclusiones.

Actividad 8:

Redacción en equipo de informes sobre análisis de casos, de forma análoga a lo ya descrito en la actividad 2.

Actividad 9:

Confección en grupo de proyectos, asignando funciones y responsabilidades a cada fase del proyecto (planificación, recogida de información, redacción, presentación...)

Se trata de incorporar los objetivos y valoraciones establecidos para esta habilidad, en uno o varios de los proyectos que se contemplan en las programaciones de algunos módulos.

4.- GESTIONAR COSTES Y PRESUPUESTOS.

Descripción de la habilidad:

Se trata de poder identificar los costes de una actividad posibilitando la realización de presupuestos. Incluye aspectos como la posibilidad de valorar los intereses bancarios que supone un préstamo o hipoteca.

Presentación del experto: Joan Josep Bosch González.



Futbolista de 2ª categoría, se gana la vida como economista, asesor de empresas y formador.

Texto de trabajo:

HABILIDADES PARA GESTIONAR COSTES Y PRESUPUESTOS

El alquiler o la hipoteca del piso, la factura de la luz, el teléfono, el móvil, la gasolina del coche o moto, la póliza de seguros, la cuota del gimnasio, vestir, comer, higiene, ... tenemos una vida llena de gastos, muchos de ellos son fáciles de prever con cierta antelación.

La organización económica de una familia (o de un individuo sólo) debería conocer los gastos que cada mes va a tener, compararla con los ingresos o ahorros de que dispondrá y prepararse para tomar decisiones si en la previsión, se conoce que no alcanzará.

Eso es lo que entendemos por hacer un presupuesto y funciona de modo similar cuando se trata de una persona, de una familia, de una empresa o del mismísimo Estado.

Por sorprendente que parezca, pese a que las operaciones matemáticas a realizar no sean más que sumas y restas y que prever con cierta antelación los ingresos y gastos no parece demasiado difícil, son muchas las familias y empresas que no “prevén” y viven al día, llenos de sobresaltos y lo que ellos llaman “imprevistos”, con todas las consecuencias que ello tiene. La mayoría de los “imprevistos”, eran perfectamente “previsibles”.

Dejadme que os cuente una anécdota personal. Tengo un hermano algo “desordenado” con su dinero. Una vez (entre otras), nos tocaba pagar la inscripción del Torneo de Verano de fútbol y como de costumbre, yo había adelantado su parte. Cuando le dije que me debía ese dinero, me comentó que le venía mal, porque ese mes tenía la boda de un amigo, con todos los gastos que suele conllevar (regalo a los novios, despedida de soltero, etc.). Aprovechando que hablábamos de fútbol, le pregunté si la boda era “de penalti” y me dijo que no, que era con la novia de siempre.

- Le pregunté: Entonces, ¿te mandarían la invitación hace unos meses, verdad?

- ¡Pues claro!, respondió.

- Luego hace meses que sabías que este mes tenías boda y el torneo de verano se juega siempre en verano ... ¿dónde está el “imprevisto”?

Si hubiera llevado un pequeño “presupuesto”, los meses anteriores ya podría tomar medidas para que todo le alcanzara ...

... la verdad, mi hermano era muy bueno jugando al fútbol y pagué yo su inscripción, como de costumbre.



Cuestionario:

1. ¿Qué hubieras hecho tú si hubieras estado en el lugar del hermano de Joan?
2. ¿Es útil en un trabajo planificar y presupuestar las acciones a llevar a cabo?
¿Por qué?
3. ¿Lo haces tú habitualmente?

Adaptación al aula:

Procuraremos la colaboración de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, en las mismas o diferentes áreas u organizaciones, así como la coordinación de equipos de trabajo.

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1. Efectuar cálculos financieros sencillos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica los conceptos de capital e interés 2. Relaciona el tipo de interés y el periodo
2. Conocer las operaciones bancarias básicas y la documentación correspondiente (cuentas, transferencias...)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimenta de los documentos y contratos bancarios. 2. Diferencia una cuenta corriente de una cuenta de ahorro o depósito. 3. Identifica diversas operaciones bancarias. 4. Identifica las variables de un préstamo.
3. Realizar previsiones de tesorería.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica los pagos en función de los cobros. 2. Prevé remanentes para imprevistos o retraso en los cobros.

Metodologías:

- Desarrollo de proyectos.
- Entorno de simulación empresarial.

Instrumentos de evaluación:

- Observación en el aula.
- Informes y estados de cuentas redactados.
- Evaluación de compañeros y autoevaluación.

Actividad 10:

Confeccionar el presupuesto para la dotación del material necesario del puesto de trabajo que correspondería al titulado del ciclo correspondiente.

Esta actividad es complementaria de la número 4. Puede plantearse como una repetición para observar la evolución del grupo, o incluirla como un apartado propio, valorando más los aspectos económicos.

Actividad 11:

Presentar y defender un proyecto de viaje de estudios, centrándose en su aspecto económico: fuentes de financiación previstas, gastos de las actividades que se contemplan y previsión de pagos.

Esta actividad conviene plantearla por pequeños grupos y para ser realizada fuera del aula, donde únicamente se llevaría a cabo la presentación y defensa del proyecto, con la intervención de todos los integrantes de cada grupo.

La actuación del profesor-a se limitará a configurar los grupos, establecer los plazos de presentación y sugerir fuentes de información.

También intervienen de modo especial las habilidades relacionadas con la comunicación.

Actividad 12:

Confeccionar un proyecto de inversión, que recoja las condiciones de la financiación y determine el coste total incluyendo los intereses y formas de pago.

La inversión puede responder necesidades de equipamiento profesional o a deseos personales del alumnado (un dispositivo electrónico, un vehículo, etc.), al objeto de motivar con algo no necesariamente relacionado con la familia profesional.

La actividad requiere de información económica y financiera que debería recabar individualmente cada alumno de quien considere pertinente según su propio criterio e iniciativa (familiares, amigos, oficinas bancarias, internet, etc.).

5.- GESTIONAR CONFLICTOS.

Descripción de la habilidad:

Conlleva la identificación de la raíz de los problemas identificando los elementos que forman parte en los mismos e identificar las vías de solución. Debe tomarse contacto, asimismo, con la prevención de los conflictos.

Presentación del experto: Juan Luis Urcola Tellería.



Consultor y formador de directivos, exdirector de Recursos Humanos y Comunicación de la Caja de Ahorros de Gipuzkoa y San Sebastián – Kutxa. Ha publicado nueve libros entre los que destacan: *El Mus y las Funciones Directivas* (1986), *Dirigir personas en tiempos de cambio* (1998), *Factores clave de dirección* (2000), *Cómo hablar en público y efectuar presentaciones profesionales* (2003), *Dirigir personas: fondo y formas* (2003), *La motivación empieza en uno mismo* (2005).

Texto de trabajo:

AFRONTAR Y GESTIONAR UN CONFLICTO

Hace unos años nos llamó por teléfono una persona a la que apreciamos mucho y con la que habíamos trabajado en distintos proyectos de su organización. La razón de

la llamada era que se había cambiado de Compañía y había pasado a ser el Director General de una gran empresa. El mensaje era claro: “Quiero trabajar con vosotros”.

Nos convocó a una reunión con su responsable de RRHH, nos planteó lo que quería de nosotros: La implantación de un sistema de Evaluación del desempeño y añadió:

-Como podéis imaginar, tengo abiertas mil batallas, dejo el proyecto en manos de María.

A partir de ahí empezamos a trabajar directamente con ella.

María (que no es su nombre real) empezó a darnos largas. No nos llamaba, nos cancelaba la reunión media hora antes de la hora prevista, nos tenía mucho tiempo esperando antes de recibirnos, nos hablaba de mala manera. Estaba claro que teníamos un conflicto.

Nosotros empezamos a sentirnos maltratados, el proyecto que nos habían encargado se retrasaba y teníamos prisa. La primera tentación que tuvimos fue llamar a quien de verdad nos había contratado y pedirle que solucionara este tema, pero sabíamos por experiencia que en estos casos dejarnos llevar por la emoción es negativo. Además era verdad que nosotros teníamos cierto poder porque la dirección nos había llamado directamente, pero María también tenía el poder de facilitarnos u obstaculizar nuestra tarea. Llegamos a una conclusión: Teníamos que ganarnos a María.

Intentamos ponernos en el lugar de María y decidimos que necesitábamos conocer su percepción de la situación. Queríamos “pillarla” por sorpresa para que no se volviera a “cerrar”, así que un día nos presentamos en la empresa para hablar con ella. Nos dijeron que estaba reunida, así que esperamos. Mientras esperábamos, hicimos algunas preguntas a la persona que nos atendió... necesitábamos información.

Cuando nos recibió le pedimos sólo cinco minutos. En ningún momento nombramos a la dirección, le dijimos lo importante que ella era para nosotros, compartimos nuestra percepción, le dijimos que sentíamos que lo estábamos haciendo mal, que ella dirigía el proceso y sencillamente le pedimos punto de vista y que nos dijera cómo quería que lo hiciéramos.

María estaba sorprendida y después de una larga conversación nos confesó que hasta ese momento ella era la única que había hecho cosas relacionadas con personas en la empresa y que tenía miedo de que al entrar nosotros ella podía quedar desplazada.

María había creído que nuestros intereses eran opuestos y para ella nosotros éramos una amenaza. El miedo que es normal se había apoderado de ella y le había puesto en actitud de lucha.

Si nosotros hubiéramos caído en esa espiral emocional, estamos seguros que hubiéramos perdido el cliente. Poner el conflicto encima de la mesa ayudó a solucionarlo y, lo que es más importante, nos ha permitido que sigamos trabajando con ella.

Creemos que acertamos con el proceso al darnos cuenta de que teníamos un conflicto, no dejarnos llevar por nuestras emociones, mantener un cierto control de la situación, analizar el poder de cada parte, recoger información, valorar el escaso tiempo que disponíamos para resolver el conflicto, determinar el nivel de relación que querríamos mantener de cara al futuro y establecer una estrategia adecuada al objetivo.

Cuestionario:

1. ¿Qué hubieras hecho tú en la situación de Juan Luis?
2. ¿Crees que en el trabajo se producen conflictos? Piensa algunos ejemplos
3. ¿Crees que las personas se muestran agresivas porque tienen algún miedo? ¿Cómo actuarías tu ante una situación de agresividad?

Adaptación al aula:

Trataremos de resolver las diferencias que surjan entre personas.

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1. Prever y minimizar el conflicto.	1. Reconoce las situaciones que pueden generar conflictos. 2. Evita crear esas situaciones.
2. Identificar y analizar la situación de conflicto.	1. Reflexiona sobre el conflicto, tratando de comprender lo que sucede.

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
3. Mostrarse asertivo y emplear la escucha activa.	1. Calla cuando otro habla y no interrumpe. 2. Pregunta para entender mejor y muestra interés por las ideas ajenas. 3. Dice lo que piensa claramente. 4. Discute sin ofender a los demás ni dejarse ofender.
4. Buscar alternativas, soluciones aceptables ante el conflicto.	1. Se muestra abierto a las propuestas de los demás y a ceder para alcanzar acuerdos. 2. Trata de conciliar e integrar distintas posturas para lograr acuerdos satisfactorios para todos. 3. Plantea diversas soluciones.

Metodologías:

- Método del caso.
- Entorno de simulación empresarial.

Instrumentos de evaluación:

- Observación en el aula.
- Aportación a las soluciones.
- Evaluación de compañeros.
- Autoevaluación.

Actividad 13:

Se plantea un caso conflictivo real que se desarrolla en un entorno laboral. Se debaten y valoran los factores y circunstancias del caso y finalmente cada alumno mediante exposición oral defiende una solución.

La actividad se desarrolla de forma similar a las actividades 2 y 8, si bien es posible que en este caso resulte conveniente que el profesor, antes de recoger las propuestas del alumnado, exponga algunas soluciones para ser valoradas por todos.

Actividad 14:

Se plantea un caso conflictivo real desarrollado en un entorno laboral y el profesor asignará los roles de los intervinientes en el caso.

Por turnos establecidos el alumno desde el rol asignado, deberá tratar de convencer al resto de sus propuestas o demandas. Se puede completar la actividad con el intercambio de roles.

Similar a la actividad anterior en el planteamiento, difiere de la metodología habitual en la incorporación del juego de roles para complementar el desarrollo del método del caso.

Actividad 15:

Concurso de ideas para resolver alguna situación problemática en un entorno cercano (grupo, escuela, barrio...).

La actividad se realiza de la misma forma que la actividad número 7, pero en estos la situación planteada será especialmente conflictiva y referida a comportamientos personales.

6.- *NEGOCIAR Y CONVENCER.*

Descripción de la habilidad:

Negociar permite obtener acuerdos en los que ambas partes ganen, convencer permite que la otra parte acepte la solución como la mejor de las posibles. Para ello debe conocerse el contenido y proceso de la negociación. Cómo utilizar la información disponible para preparar la negociación, cuáles son los aspectos a considerar como fase previa al comienzo de una negociación, análisis de Intereses mutuos, posibles argumentos a desarrollar y herramienta. La negociación “ganar-ganar” y las estrategias para el acuerdo.

Presentación del experto: Jorge Palacios Plaza.



Jorge Palacios Plaza es Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Ph.D. en Emotional Intelligence con sub-especialización en Programación Neuro Lingüística (PNL) por la Facultad de Psicología de Bircham University (USA). Es Director de Human Capital Performance Group, Grupo de empresas entre las cuales destacan Itaca, Global Learning & Development (España), London Business Consulting (Londres), Execo, European Executive Coaching (Rep. Dominicana),... Experto consultor, negociador y Coach. Es conferenciante en Negociación, Resolución de Conflictos y otras habilidades directivas y es profesor asociado de reconocidas escuelas de negocios y universidades internacionales. Autor de 4 libros.

Texto de trabajo:

De entre las negociaciones efectuadas en mi vida profesional, quizás la de una empresa de minería peruana, ocurrida entre el año pasado y este, es una de las que más me ha marcado como persona y como profesional. Recordemos que es un sector estratégico y fundamental para el Perú, más del 60% del total de las exportaciones del país están relacionadas con la minería. Esta empresa tenía un severo conflicto: los mineros habían parado la mina desde hacía más de 20 días. Un conflicto en el que intervenían 2 actores, mineros y empresa, y un tercero, aunque con una débil presencia: el Estado.

Un conflicto complejo y largo de explicar, donde el fondo del asunto tenía relación con las condiciones de escasa calidad de vida de la comunidad minera: insalubridad, pobreza y desigualdad; salarios e incentivos bajos; contaminación de sus recursos naturales; falta de confianza en los agentes del gobierno con respecto a la protección que se les debe dar debido a los riesgos ocasionados por su actividad; y otros. La situación era dramática puesto que las protestas diarias se habían convertido en violentos enfrentamientos entre los mineros y la policía.

Como suelo exponer en mis clases y tutorías, la tendencia táctica en una negociación de cada persona o cada parte interviniente en un proceso de negociación orienta el acuerdo hacia una u otra táctica (aunque no sea la indicada). En el conflicto de la minería, las partes en conflicto podían negociar y superar el conflicto de muchas maneras: Si la respuesta era “a nosotros no nos parecen adecuadas las alternativas que se proponen, así que no nos interesa continuar” hablaríamos de “Evitación”. Si por el contrario, la táctica era “está bien que lo repartan como quieran” estábamos más cercanos a la “Acomodación”. Si se planteaba “podemos a través del diálogo repartir las responsabilidades entre las partes y proponer conjuntamente opciones y beneficios” la tendencia era la colaboración y por último si el planteamiento era “no sé cómo va a salir pero lo cierto es que nosotros nos vamos a salir con la nuestra” estábamos instalados en un perfil competitivo. De esta manera, la táctica negociadora apropiada vendría definida en función del valor en juego y del valor que le diéramos a la relación. En nuestro caso, pedimos y sensibilizamos a las partes a entrar en un juego de negociación, alejándonos así de las dos tendencias primeras, la evitación y la acomodación. De esta forma, negociamos las siguientes acciones basado en un diálogo genuino y comprometido:

- Se pidió que se levantara el paro de la mina para volver a regenerar el clima y basarlo en una estrategia de vuelta a la confianza mutua.
- Se volvió a la mesa de negociación para abrir el diálogo y encontrar vías de

solución al conflicto con nuevos interlocutores y mediadores.

→ Se estableció una agenda de negociación que buscara como objetivo finalista un claro proceso de diálogo. De esta manera, la idea era crear una hoja de ruta que facilitara el diálogo y el desbloqueo del conflicto.

→ Se promovieron iniciativas de mayor transparencia entre las partes: aseguramiento y mayor regulación y seguimiento del medioambiente en las comunidades mineras; análisis retributivos, incremento de las tasas de productividad de los empleados, etc.

Finalmente, y posterior a la solución al conflicto, se asesoró a la empresa en técnicas de negociación avanzada y Gestión positiva de conflictos.

A día de hoy, seguimos dando apoyo para fortalecer las capacidades en procesos de diálogo entre las partes y habilidades para la búsqueda por un lado de entornos y escenarios adecuados para la negociación, y por otro ayudando a mejorar las habilidades de negociación para llegar a acuerdos acordados y no impuestos. Todo con el claro y convincente objetivo de prevenir y detectar de forma inmediata posibles conflictos, evitando así nuevas crisis entre las partes, al mismo tiempo que mejoramos la relación entre las partes y disminuimos el conflicto interpersonal entre los trabajadores y la empresa, para continuar la senda de los resultados de la empresa en un entorno de permanente diálogo y consenso.

Cuestionario:

1. ¿Qué hubieras hecho tú si hubieras estado en el lugar de Jorge?
2. ¿Qué crees que es mejor, negociar o imponer? ¿Por qué?
3. ¿Piensa un caso en el que la negociación es importante ya sea en el ámbito del trabajo o de la familia?

Adaptación al aula:

Buscaremos como alcanzar acuerdos en los que ambas partes se beneficien y lograr la aceptación de las propuestas por su razonabilidad, sin renunciar a los objetivos propios.

La relación directa entre esta habilidad y la de comunicación implica la coincidencia plena en algunos de los objetivos y criterios propuestos, que constan también en el cuadro adjunto por considerarlos básicos

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1. Identificar los aspectos principales de la negociación.	1. Identifica los intereses de las partes. 2. Destaca los puntos fuertes de su argumentación. 3. Determina (o prevé) el “mínimo” aceptable en el resultado.
2. Mantener buena relación personal.	1. No impone su solución. 2. Se pone en el lugar del otro (empatía).
3. Mostrarse asertivo (decir claramente lo que se piensa con respeto al interlocutor)	1. Dice lo que piensa claramente, con sinceridad y sin complejos. 2. Destaca los beneficios de su propuesta. 3. Discute sin ofender a los demás ni dejarse ofender.
4. Lograr el beneficio mutuo.	1. Explica a la otra parte los beneficios del acuerdo alcanzado.

Metodologías:

- Método del caso, asignación de roles.
- Presentación de proyectos.
- Entorno de simulación empresarial.

Instrumentos de evaluación:

- Observación en el aula.
- Expresión oral.
- Evaluación de compañeros.
- Autoevaluación.

Actividad 16:

Venta de un producto o servicio correspondiente a la actividad profesional del ciclo. De forma rotatoria los alumnos y alumnas desempeñarán los roles de vendedor y comprador. Para facilitar el trabajo, el alumnado puede agruparse por parejas para preparar los argumentos de venta, de acuerdo con las características del producto o servicio. Los alumnos elegirán el objeto de venta y el profesor determinará los tiempos de preparación y exposición.

Esta actividad, que ya es habitual en las empresas simuladas de los ciclos formativos de Administración y Comercio, puede realizarse como actividad ocasional en otros ciclos formativos, coordinando algunas sesiones de los módulos impartidos.

Actividad 17:

Selección de personal (entrevista de trabajo). Es una de las actividades propias del módulo de Formación y orientación laboral (FOL) que al impartirse en todos los ciclos formativos, llega a todo el alumnado.

Utiliza la metodología de juego de rol y conviene, más si cabe que en otras actividades propuestas, la revisión y repetición, al menos trimestral.

Actividad 18:

Presentación de un proyecto de trabajo o de ocio elaborado por grupos, de forma similar a lo expuesto para la actividad número once.

7.- PROACTIVIDAD.

Descripción de la habilidad:

Tener iniciativa para mejorar y llevar esa mejora, de forma responsable, a la práctica. Se trata de ser activos y de hacer que las cosas sucedan sin esperar a que otros lo hagan por nosotros. Demuestra en tu trabajo que eres bueno identificando los problemas en la empresa y/o solucionándolos: en resumen, que mediante tu trabajo puedes aportar valor. No esperes a que te digan todo lo que tienes que hacer, de modo mecánico. Ni esperes a que te formen. Toma la iniciativa. Sé un motor, no un vagón, un activo, no un pasivo. Se el dueño de tu propio desarrollo. Tú deberías ser el primer interesado en tu formación.

Presentación del experto: Juan José Beunza Nuin.



Juan José Beunza es Médico Especialista en Medicina Interna y Tropical, Profesor Titular de Medicina Preventiva y Director del Departamento Clínico de la Universidad Europea de Madrid. Además es co-investigador de la Harvard School of Public Health y Profesor Visitante de la Universidad de Navarra. Experto conferenciante en Trabajo en Equipo, Resolución de Conflictos y Comunicación Inter-personal, formado en el Program on Negotiation de la Harvard Law School.

Texto de trabajo:

Tengo la suerte de haber sido tutor de muchísimos estudiantes. Con mucha frecuencia, me piden consejo para sus primeros pasos profesionales. Les suelo contar la siguiente historia, que está basada en hechos reales y que conocí en los años que viví en África.

Mugaga era un estudiante de Turismo y Comunicación en Nairobi. Procedía de una familia humilde, muy pobre. Afortunadamente pudo cursar estudios de Formación Profesional en Turismo. Al acabar su segundo año, solicitó las prácticas que todos los estudiantes deben realizar.

Cómo no tenía recursos, solicitó centros cercanos a Nairobi, pero debido a que no estaba entre los mejores expedientes académicos, le tocó en Mombasa, a más de 700 km de su ciudad. "Qué mala suerte", pensó. Pero si perder el ánimo, se fue a Mombasa. Afortunadamente le asignaron uno de los Hoteles más lujosos de la costa. Mugaga quedó impresionado por el entorno, pero sin amedrentarse ni demostrar miedo, se adaptó al ambiente y al tipo de clientes con los que tenía que lidiar.

Mugaga no tenía muchos recursos, ni una gran inteligencia memorística, pero tenía una cualidad excepcional: era sensible. En pocos días comenzó a detectar cosas que no iban bien en el hotel: había bombillas fundidas en un ascensor y en algunas salas, una esquina de una alfombra estaba desgastada por el paso de la gente, había dos camareros aburridos en el bar por la mañana, y por la noche otros dos camareros que no daban abasto, había sistemas de limpieza ineficientes, etc. ...

Como Mugaga era muy delicado y respetuoso, no quiso incomodar a nadie. Así que fue haciendo pequeños arreglos cuando estaba en su mano, y fue anotando todo lo demás en su libreta. Pasados los tres meses de sus prácticas y antes de coger el autobús de vuelta a su ciudad, Mugaga dejó en recepción una carta dirigida al director del hotel donde le explicaba la lista de cosas que pensaba no funcionaban en el hotel, y sus propuestas para mejorarlas. Pensó que podría ser útil. Y se fue.

Pasadas unas semanas y pensando en cómo conseguir un trabajo para sobrevivir, Mugaga recibió una carta de la Secretaria del Director (y dueño) del Hotel de Mombasa. Le invitaba a una reunión, y adjuntaba un billete de avión Nairobi-Mombasa. Mugaga nunca había volado en avión. Ni había soñado con hacerlo. Así que llamó al hotel para aceptar la invitación. Se preguntaba qué significaba eso. No entendía muy bien qué esta-

ba ocurriendo. ¿Se habría enfadado con su carta? ¿Entonces por qué le envía un billete de avión? No entendía. ¿Qué pretendía con su visita?

Llegó el día. Entró con su mejor traje en el despacho del director. Resultó ser una persona simpática y amable, que le pidió le contara de palabra, y con más detalles, todo lo que había reflejado en la carta. La conversación duró más de una hora, en la que discutieron distintos aspectos de la gestión del mantenimiento del Hotel. Parecía un interrogatorio en toda regla. Mugaga respondió de la mejor manera posible, según su entender, con total transparencia y sinceridad. Pasada la hora, el director le disparó: "Te ofrezco el puesto de director de mantenimiento del Hotel. ¿Aceptas?". Mugaga se quedó helado, sin habla. "¡Yo! ¿Director de mantenimiento? ¿Me ha visto bien? ¿Tengo 24 años!" Como no tenía ninguna otra alternativa y le parecía un sueño la oferta, aceptó. El director le pasó a otra sala donde se iba a reunir con los otros tres directivos del Hotel y les dijo sonriente:

"Les presentó al nuevo director de mantenimiento del Hotel".

Mugaga se encontró con un puesto de dirección, un buen salario, una habitación en uno de los hoteles más lujosos del país, y un entorno excelente donde desarrollarse profesionalmente.

Cuestionario:

1. ¿Qué hubieras hecho tú si hubieras tenido la oportunidad de Mugaga?
2. Si tu primer trabajo no es el ideal para ti ¿Lo desempeñarías con ilusión?
3. ¿Es importante mejorar continuamente en tu trabajo, en tu familia o en tus estudios? ¿Cómo se consigue?

Adaptación al aula:

Actuaremos previendo consecuencias, riesgos y oportunidades.

Es una actitud vital que en el ámbito laboral puede entrenarse para superar las conductas meramente reactivas, adecuadas pero insuficientes, y por supuesto evitar conductas pasivas absolutamente inútiles y negativas.

OBJETIVOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<p>1. Identificar los cuatro componentes de la conducta:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pensamiento -Sentimiento -Lenguaje -Acción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describe diferentes percepciones para iguales situaciones y las clasifica en descalificadoras o proactivas. 2. Asocia adecuadamente las emociones con los pensamientos y las clasifica en positivas y negativas. 3. Analiza expresiones que dificultan o facilitan la acción. 4. Caracteriza las acciones improductivas y propone acciones proactivas (¿y si...?).
<p>2. Identificar conductas pasivas, reactivas y proactivas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construye mensajes pasivos, reactivos o proactivos para la misma situación. 2. Asocia adecuadamente los diferentes lenguajes utilizados con con las acciones previsibles. 3. Analiza las consecuencias de las diferentes acciones.
<p>3. Manifestar y promover conductas proactivas en las actividades de aula-taller.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexiona para anticiparse a los acontecimientos y reconoce posibles acciones para hacerlo. 2. Utiliza un lenguaje positivo. 3. Es receptivo a las propuestas de los demás.

Metodologías:

- Método del caso.
- Asignación de roles.

Instrumentos de evaluación:

- Observación en el aula.
- Ejercicios realizados.

Actividad 19:

Planteamiento de decisiones distintas e incluso opuestas ante unas mismas situaciones cotidianas en el ámbito personal o doméstico. El profesor expone los casos a analizar y una serie de preguntas sobre el mismo, si bien conviene incentivar que sean los propios alumnos quienes propongan los casos y aporten preguntas.

Actividad 20:

Planteamiento de situaciones cotidianas en el ámbito académico o laboral. Se desarrolla de forma similar a la anterior, si bien en este caso se puede aplicar en situaciones reales en el aula-taller; analizando ocasionalmente al final de la clase las características de las conductas observadas.

EVALUACIÓN





EVALUACIÓN



La experiencia de los docentes, junto con los resultados de los últimos informes PISA sobre adquisición de competencias en alumnado de educación secundaria y su comparación con los resultados de las pruebas de acceso a la universidad (exámenes de selectividad) demuestran que, al menos en el tramo de edad 12-18 años, las capacidades o competencias que no se evalúan, o lo hacen con criterios de calificación poco claros y/o desconocidos para el alumno, no se aprenden aunque se trabajen en el aula o en tareas realizadas en casa. Habituales expresiones como “no es para nota” o “esta parte no entra en examen” condicionan la disposición al aprendizaje que resulta desmotivadora para un esfuerzo que no tendrá ni recompensa ni castigo. Asimismo producen efectos desmotivadores las calificaciones arbitrarias, ya que generan desconfianza en la utilidad del esfuerzo a realizar.

Por otra parte la mejora de las competencias o habilidades que se van a trabajar, sólo es posible a partir de mediciones que indicarán el nivel alcanzado (desde la deficiencia hasta la excelencia) en el ejercicio de las mismas.

En consecuencia se propone la elaboración de fichas de evaluación que indiquen mediante rúbricas los diferentes niveles de realización de las actividades, los instrumentos de calificación y su correspondencia con las competencias que procedan.

Por tanto en el diseño de las actividades y concreción de tareas, las coordinaciones de ciclos establecerán las rúbricas e instrumentos de calificación que indiquen el nivel de logro alcanzado, así como su ponderación en la calificación final de la competencia.

Todo ello formará parte de las programaciones de los correspondientes.

Inicialmente los criterios de evaluación que se contemplan, pueden aplicarse como

simple guía para información al alumnado de los aspectos a corregir, sin que tenga trascendencia a efectos de calificación del módulo. No obstante es importante que el profesor facilite fichas de evaluación para que las observaciones sean también recogidas y expresadas por el alumnado, tanto en su autoevaluación como en la de sus compañeros y compañeras.

Con el fin de observar las mejoras, las actividades planteadas podrían repetirse al menos una vez por trimestre, con ligeras variaciones en los contenidos, pero manteniendo la metodología y objetivos propuestos.

ANEXO





COMPETENCIA	ACTIVIDAD	Nivel de logro 3	Nivel de logro 2,5	Nivel de logro 2	Nivel de logro 1-0
Comunicación 10 pts.	Realización del informe a partir del análisis del caso 3 pts	3 - 2,5 Razona la conclusión del informe considerando todos los elementos del análisis Planteamiento y redacción del informe se entiende muy bien y es adecuado	2,5 – 1,5 Razona la conclusión del informe considerando todos los elementos del análisis Planteamiento y redacción del informe se entiende bien.	1,5 -0,75 Razona la conclusión del informe con escasa justificación Planteamiento y redacción del informe no es claro y/o correcto	0,75 - 0 No razona la decisión del informe o no contempla los elementos del análisis Planteamiento y redacción del informe no se entienden
	Presentación del informe 7 pts.	7-6 La presentación es atractiva y muy elaborada	5-3,5 La presentación es elaborada, pero algo tediosa	3,5 -2 La presentación es muy simple	2-0 La presentación es claramente deficiente

EJEMPLO DE RUBRICA PARA LA CALIFICACIÓN DE UNA ACTIVIDAD

BIBLIOGRAFÍA



ARES PARRA, ANTONIO. “*La conducta proactiva como conducta estratégica*” (www.antonioares.es)

COMISIÓN DE INNOVACIÓN PEDAGÓGICA DE HETEL (Heziketa Teknikoko Elkartea) “*Competencias clave en la formación profesional*” (www.hetel.org)

COMISIÓN EUROPEA (1998). *European Credit Transfer System ECTS Users’ Guide*. Publicado por la Comisión Europea (DG de Educación y Cultura) y disponible en su página web: <http://europa.eu.int/comm/education/Sócrates/ects.html>

COMISIÓN EUROPEA (2001). *ECTS Extensión «Questions and Answers»*. Disponible en la página web de la Comisión:
Europea:<http://europa.eu.int/comm/education/Sócrates/ectsfea.htm>

FAST JENNIFER, “*Las competencias desde la perspectiva de la empresa*”. ADECCO 2009.

GÓNZALEZ BERTOLÍN, AURELIO y otros, “*El Aprendizaje por Competencias en la Educación Obligatoria*”. Editorial Brief.Valencia 2011.

“*Las Competencias Profesionales en los titulados*”. Contraste y Diálogo universidad Empresa. Un estudio del Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR) y Universia 2007.

REFLE, “*El profesional flexible en la sociedad del conocimiento*”, ANECA (Unidad de Estudios) CEGES, 2007.

REY, B. *Les compétences transversales en question*. París: ESF, 1996.

SPENCER, L. M. et al. *Competency Assessment Methods. History and State of the Art*. Boston: Hay-McBer Research Press, 1994.

SÁNCHEZ POZO, ANTONIO *Elementos clave en el diseño de módulos y titulaciones EEES*. Consejería de innovación Ciencia y empresa, Junta de Andalucía. *Revista de investigación en Educación*, nº 5, 2008.

TUNING PROJECT (2002). Página web: www.let.rug.nl/TuningProject
www.relint.deusto.ers/TuningProject/.

COLABORACIONES



Esta “Guía de actividades para el desarrollo de habilidades de acción en la formación profesional” ha sido elaborada por la CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE NAVARRA y el CENTRO INTEGRADO MARIA ANA SANZ de Pamplona, con la colaboración de un grupo de expertos formadores en habilidades directivas.

Se enmarca en un acuerdo de Colaboración firmado entre el DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO DE NAVARRA y la CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE NAVARRA el 15 de junio de 2012.

La iniciativa cuenta con la colaboración del SERVICIO NAVARRO DE EMPLEO y del SERVICIO DE FORMACION PROFESIONAL DEL GOBIERNO DE NAVARRA.

Esta guía tiene vocación de ser reeditada con las aportaciones que de manera continuada puedan hacerse. Dichas aportaciones pueden consistir en textos, imágenes o vídeos referidos a las habilidades de acción y, especialmente, a las experiencias para su potenciación en los Centros de Formación Profesional. Pueden ser dirigidas al Coordinador de la Guía, José Manuel Olivar de Julián en el correo olivar@cenavarra.es

Los profesores del Centro Integrado de Administración, Comercio e Informática María Ana Sanz, que han participado en la redacción de la guía han sido José Manuel Dafaueze Pozo, M^a Paz Nueno Bernués y José Antonio Sanz Sandúa.

Los expertos formadores en habilidades directivas que han participado en la guía, son por orden de aparición; Ángel Lafuente Zorrilla, Daniel Echeverría Jadraque, Antxon Arza Martínez, Joan Josep Bosch González, Juan Luis Urcola Tellería, Jorge Palacios Plaza y Juan José Beunza Nuin.

