

# El centro educativo y las habilidades blandas



**Junta Directiva 2022-2025**

M.Sc. Georgina Francheska Jara Le Maire

**PRESIDENCIA**

M.Sc. Mauricio Jesús Moreira Arce

**VICEPRESIDENCIA**

Dr. Daniel Vargas Rodríguez

**TESORERÍA**

M.Sc. Juan Carlos Campos Alpízar

**SECRETARÍA**

M.Sc. Illiana Salazar Rodríguez

**PROSECRETARÍA**

M.Sc. Karen Oviedo Vargas

**VOCALÍA 1**

Dr. Ariel Eduardo Méndez Murillo

**VOCALÍA 2****Fiscal 2022-2025**

Dr. Roony Castro Zumbado

**Director Ejecutivo a.i.**

Lic. Ricardo Salas Álvarez

**Departamento de Investigación, Vinculación y Desarrollo Educativo**

M.Sc. Wálter Alfaro Cordero

**JEFATURA****Gestora académica**

Profesora Alejandra Mc Cook Oviedo

**Contenido**

Dra. Delali Campbell Callimore

**Diseño y diagramación**

Adriana Vega Valverde

**Portada:** Adriana Vega Valverde

**Imágenes internas:** Tomadas de: Freepik. www.freepik.com.



Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro)

Central telefónica: (+506) 2437-8800

Apartado: 8-4880-1000, San José, Costa Rica

Correo electrónico: contactenos@colypro.com

www.colypro.com

Los textos firmados son responsabilidad de los autores y no representan necesariamente el pensamiento del Colegio.

Todos los derechos reservados. Hecho al depósito de Ley.



Reconocimiento-No Comercial-Sin derivados 4.0 Internacional. (CC BY-NC-ND 4.0)

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Presentación</b>	3
<hr/>	
<b>UNIDAD A</b>	
<b>¡Fortalezco mis habilidades!</b>	
<hr/>	
El centro educativo y las habilidades blandas	
Cómo fortalecerlas en mi ejercicio docente	7
<hr/>	
<b>UNIDAD B</b>	
<b>¡Me comunico mejor!</b>	
<hr/>	
Comunicación efectiva en el ámbito educativo	16
Escucha activa	20
Intercambiar mensajes	23
Crear círculos de respeto	25
Conocimiento de sí mismo	28
<hr/>	
<b>UNIDAD C</b>	
<b>¡Si me organizo, es mejor!</b>	
<hr/>	
Habilidades organizativas para docentes	34
<hr/>	
<b>UNIDAD D</b>	
<b>¡Empatía!</b>	
<hr/>	
Habilidades interculturales	42
<hr/>	
<b>Bibliografía</b>	48



## P R E S E N T A C I Ó N

En la actualidad las habilidades blandas en el ámbito educativo han ganado mayor relevancia, puesto que se comprende que más allá del dominio de los contenidos académicos, de lo curricular, también se debe referir a la capacidad de comunicarse efectivamente, mostrar empatía, trabajar en equipo, resolver conflictos, adaptarse a los cambios, crear ambientes de aprendizaje enriquecedores, coadyuvarán al desarrollo personal del docente e integral de los estudiantes.

Desde el punto de vista antropológico el ser humano está en constante cambio, a lo largo de su vida adquiere habilidades para su desarrollo personal y social, “*pueden ser adquiridas y desarrolladas durante distintos períodos de vida, según las necesidades y la madurez de los individuos*” (Villaseñor, 2018). Los avances en la neurociencia confirman que el cerebro nunca deja de cambiar, por lo tanto, la persona nunca deja de aprender ni de transformarse.

Atendiendo a la política curricular vigente, el concepto de habilidad es dinámico, no estático. Indica claramente que son capacidades aprendidas que se adquieren mediante el aprendizaje, a través del modelado o imitación, trascendiendo de una cognición básica a una superior, cuyo fin último es la apropiación del conocimiento y de ahí la creación del propio aprendizaje. (MEP, 2016)

Coleman por su parte (1995), define las habilidades blandas como “*competencias y habilidades para gestionar las emociones, comprender nuestro propio estado emocional y tener la capacidad de modificar esos estados de manera positiva y saludable*”. (p. 29)

Este kit de habilidades blandas dirigido a docentes, ha sido diseñado con el objetivo de proporcionarles herramientas prácticas para que desde su campo **adquieran, aprendan, refuerzen y/o potencien capacidades específicas**, esenciales para su práctica educativa. Desde la comunicación efectiva hasta la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y el liderazgo.

El aprendizaje de capacidades es un proceso continuo, concatenado, sistemático, que requiere compromiso, práctica continua. Las actividades que se sugieren persiguen integrar las habilidades a la rutina diaria del educador, educadora. Los recursos adicionales permitirán profundizar en cada temática abordada.

Es importante antes de iniciar, responder personalmente las siguientes interrogantes, las cuales aluden a situaciones comunes que se enfrentan cotidianamente en el entorno educativo. Es esencial responder con sinceridad, porque se trata del primer paso para el desarrollo de habilidades blandas.

### PREGUNTAS ORIENTADORAS

¿Alguna vez ha experimentado discrepancias debido a una comunicación poco efectiva con algún colega, estudiante o miembro del personal educativo?

¿Cómo aborda situaciones conflictivas en el entorno educativo?

¿Ha logrado resolver situaciones de conflicto de manera rápida y eficiente para alcanzar un consenso que beneficie a todos los involucrados?

¿Cuándo ha planeado actividades colaborativas en el aula o en proyectos educativos, identifica quién asumirá el rol de liderazgo?

¿Qué criterios utiliza para seleccionar a la persona líder?

¿Es sencillo para usted distribuir responsabilidades y roles equitativamente entre los miembros del equipo educativo o los estudiantes?

¿Ha enfrentado alguna situación en la que alguien no cumplió con la tarea asignada?

El sistema educativo presenta retos diariamente para el funcionario de la educación, quien para poder sobrellevarlos, requiere el fortalecimiento de capacidades particulares. La evidencia de la necesidad de estimular las habilidades blandas en cada docente se refleja en las respuestas obtenidas en cada pregunta. Es imperativo el aprendizaje permanente para la mejora continua. Si se quieren resultados diferentes, es necesario emplear acciones diferentes.

A lo largo de este recorrido de aprendizajes, más práctico que teórico, se profundizarán en la **comunicación efectiva, la empatía, la resolución de conflictos, las habilidades organizativas e interculturales y el liderazgo de forma trasversal**; distribuidas en las siguientes unidades:



Cada unidad estará conformada por los siguientes apartados:



ILUMINACIÓN TEÓRICA



EJERCICIOS Y ACTIVIDADES



AUTOEVALUACIÓN

Lea con detenimiento, respondiendo sinceramente cada ejercicio. **Recuerde que esto no es una prueba. Es una ruta de crecimiento**, la cual se puede recorrer las veces que sean necesarias para interiorizar y poner en práctica, luego, en su comunidad educativa.

# ¡Fortalezco mis habilidades!



## El centro educativo y las habilidades blandas. Cómo fortalecerlas en mi ejercicio docente.

En los centros educativos acontecen diversas situaciones surgidas de las relaciones entre personas y los conflictos que derivan de las mismas. Estas no se abordan precisamente desde parámetros teóricos como forma única. Requiere de una serie de habilidades que en la actualidad se les llaman **blandas**. Es importante dotar al personal docente, a los administrativos, de un instrumento que les permita aprender a gerenciar sus sentimientos, emociones según la situación que se le presenta, puesto que el docente hoy no solo trabaja conocimientos, sino a su vez media para que el estudiante descubra y trabaje en sus propias habilidades blandas.

**Estas habilidades blandas no son aprendidas en las universidades o escuelas, sino ellas van a ser adquiridas en la práctica diaria con los alumnos, en la familia y en todo contexto donde adquiera experiencias que le ayudan a mejorar su esencia de persona. (Chinchay Huarcaya et al., 2023, p. 4)**

El enfoque de esta propuesta no agota, ni desestima de ninguna manera las múltiples rutas oficiales que existen para el abordaje de conflictos, *ni pretende ser una tesis en la materia*. Se trata una herramienta de fácil uso para el docente, dirigida a darle alternativas para su crecimiento personal y por ende profesional.

Según el último informe del Estado de la Educación (2023), en el apartado referente a las principales necesidades de capacitación, señaladas en la encuesta a directores, el 36,3% refieren necesitar **formarse en gestión de tiempo y prioridades** (la negrita es nuestra). Además el 34,6% en **gestión del clima escolar, relaciones interpersonales**. Esto **nos** indica la necesidad de fortalecer las habilidades blandas en los centros educativos.

**Principales necesidades de capacitación señaladas en la encuesta a personas directoras noveles<sup>a/</sup>. 2022**



a/ La cantidad total de personas directoras encuestadas fue 240.

Fuente: Murillo, 2023b con datos de encuesta a directores novedos de Costa Rica (Villalobos, 2023).

Vásquez Villanueva et al., (2021), plantean que las habilidades blandas mejoran el desempeño laboral, generando en la persona una serie de beneficios como:

- Facilita a la persona la gerencia de sus emociones dentro del proceso enseñanza aprendizaje, generando la significación del proceso enseñanza aprendizaje.
- Integra competencias adquiridas y desarrolladas que produce cambios en la concepción del mundo, generando innovación y transformación del entorno personal, social y familiar.
- Fortalece la autoconfianza, la capacidad de adaptación al medio, la capacidad de trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la resolución de problemas y conflictos, la aceptación crítica, la motivación, la proactividad, el pensamiento flexible y crítico, el equilibrio. (pp. 7-8)

Es indudable los beneficios que las habilidades blandas aportan al quehacer del docente. Lo primero sería en esta línea de análisis **¿qué son habilidades blandas?** En el amplio panorama de perspectivas que rodean este concepto, se encuentran múltiples definiciones propuestas por diversos autores. No obstante para los fines de este kit, se optará por enfocarse en dos definiciones. Para Vásquez Villanueva et al., (2023) son las que “*implican emociones y permiten que una persona cumpla con los objetivos que tiene en mente, permitiendo que se desenvuelva en su entorno y que trabaje bien con otros*”, y la de Maldonado (2023) “*son un conjunto de habilidades o talentos que una persona puede aportar al lugar de trabajo, incluidos atributos profesionales como habilidades de equipo, habilidades de comunicación, habilidades de liderazgo, habilidades de servicio al cliente y habilidades para resolver problemas*”.

**¿Qué son habilidades blandas?** Construya su propia definición.

---

---

---

---

---

---

---

---

En el ámbito educativo, la evaluación es una herramienta para la toma de decisiones. El presente test se diseñó para identificar fortalezas, áreas de mejora en materia de habilidades blandas. Identificar si posee estas habilidades es crucial, ya que permitirá conocer sus áreas de fortaleza y de mejora.

### **Test de habilidades blandas dirigido a docentes**

Simplemente complete la tabla marcando "**sí**" o "**no**" según corresponda.,

#	Pregunta	SÍ	NO
1	¿Muestro entusiasmo y pasión por mi labor educativa?		
2	¿Disfruto mi trabajo con los estudiantes y al desarrollar estrategias de enseñanza?		
3	¿Disfruto mi trabajo con mis educandos?		
4	¿Me preocupo por establecer vínculos positivos y cercanos con mis estudiantes?		
5	¿Siento que mi trabajo es valorado por mis educandos, padres y autoridades educativas?		
6	¿Recibo realimentación positiva y reconocimiento por parte de la comunidad educativa?		
7	¿Tengo libertad para diseñar y aplicar mis propias estrategias de enseñanza?		
8	¿Demuestro capacidad para tomar decisiones y adaptarme a las necesidades de mis estudiantes de manera autónoma?		
9	¿Muestro capacidad para controlar mis emociones, especialmente en situaciones difíciles?		

#	Pregunta	SÍ	NO
10	¿Soy reflexivo en mi práctica educativa, buscando constantemente mejorar y adaptarme a nuevas circunstancias?		
11	¿Demuestro tolerancia hacia las diferencias individuales de mis educandos y les muestro respeto?		
12	¿El entorno laboral en la institución educativa promueve el respeto y la colaboración entre todos los miembros?		
13	¿Me siento cómodo y motivado en mi lugar de trabajo?		
14	¿Mantengo relaciones positivas, colaborativas con mis educandos, padres de familia y otros profesionales de la institución?		
15	¿Fomento la comunicación efectiva y el trabajo en equipo con todos los miembros de la comunidad educativa?		
16	¿Poseo las competencias y habilidades necesarias para desarrollar mi labor educativa de manera efectiva?		
17	¿Demuestro dominio de los contenidos y metodologías de enseñanza pertinentes a mi área?		
<b>Total</b>			

## Evaluando los resultados

Para los docentes que respondieron "sí" a la mayoría de las preguntas:

¡Felicitaciones! sus respuestas sugieren que usted posee los factores que favorecen el uso correcto de las habilidades blandas en tu práctica educativa. Continúe cultivando estas capacidades.

Para los docentes que respondieron "no" a varias de las preguntas:

Es una oportunidad para reflexionar y trabajar en áreas específicas que pueden fortalecer su práctica docente. Considere este kit como un apoyo y recurso adicional para desarrollar las habilidades blandas necesarias para mejorar su desempeño, promover un ambiente educativo más efectivo y enriquecedor.

La pregunta medular es **¿cómo estimular en los docentes estas capacidades y cuáles serían las estrategias adecuadas para el desarrollo de las habilidades blandas?** Como se indicó al inicio, existen múltiples rutas para llegar a la meta, que es el desarrollo de habilidades blandas en las personas que prestan servicios en el campo educativo costarricense. Frente a esto, se requiere identificar los factores que favorecen el uso correcto de las habilidades blandas y los que las obstaculizan a manera de diagnóstico personal e institucional.

### Factores que favorecen el uso correcto de las habilidades blandas en el docente



Fuente: Chinchay Huarcaya et al. (2023)

Mencione otros aspectos, que considere **favorecen** a que su persona desarrolle habilidades blandas en su entorno laboral:

- 
- 
- 
- 
-

Es importante resaltar otros factores como las labores extracurriculares que desempeña el docente al salir del centro educativo, el diseño de la mediación pedagógica, la preparación del material, confección y revisión de exámenes, entre otros.

## Factores que obstaculizan o desfavorecen el uso de las habilidades blandas del docente

**Existen factores que limitan y desfavorecen el desarrollo de estas habilidades en los docentes actuales, y estos repercuten negativamente en su desempeño profesional**

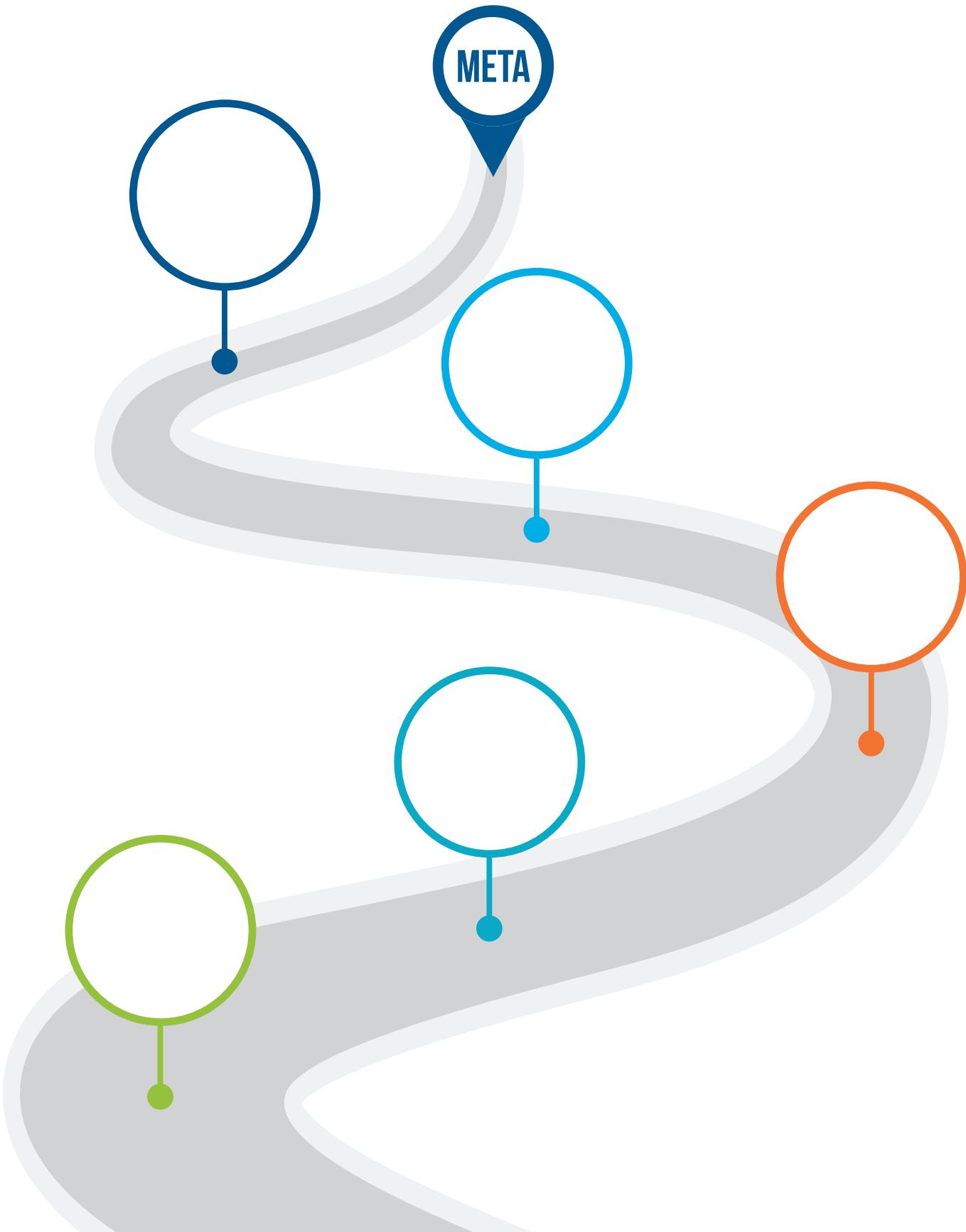


Fuente: Chinchay Huarcaya et al. (2023)

Mencione otros aspectos que considere **obstaculizan** que su persona use sus habilidades blandas en su entorno laboral:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Complete la siguiente ruta personal para la adquisición de habilidades blandas. Anote a lo largo del camino, lo que requiere **usted como persona**, para lograr la meta. Recuerde que es un camino personal.





# Querido diario...

## Instrucciones de uso:

- Dedique un momento al final de cada día para reflexionar sobre sus habilidades.
- Anote sus respuestas en el diario designado para este ejercicio.
- Reconozca sus fortalezas y áreas de mejora sin juzgarse severamente.
- Mantenga la constancia durante la semana completa.
- Al finalizar la semana, vuelva a leer el diario y resuma los hallazgos. Identifique patrones, áreas recurrentes de fortaleza, aquellas que necesitan más atención y desarrollo.

Este ejercicio le permitirá reconocer las habilidades que posee y a lo que debe darle un énfasis para desarrollar en su día a día. Responda a la siguiente interrogante:

**¿Qué habilidad puse en práctica hoy y qué capacidad requiero aprender?**

## Lunes

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Martes

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Miércoles

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Jueves**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Viernes**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Sábado**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Domingo**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Resumen semanal**

---

---

---

---

---

---

---

# ¡Me comunico mejor!



## Comunicación efectiva en el ámbito educativo

**"Cuando hablas, solo repites lo que ya sabes; pero cuando escuchas, quizás aprendas algo totalmente diferente".**

Dalai Lama

La palabra comunicación proviene del latín “communis”. **Significa convertir algo en común, compartir.** Es una de las capacidades naturales más importantes. Es lograda a través de la transmisión de mensajes verbales y no verbales. Sin embargo, muchas veces estos mensajes suelen ser malinterpretados entre las personas debido a que no se lleva a cabo una comunicación efectiva.

### Caso: Veamos las instrucciones



Antes de asignar un proyecto grupal, **un docente** organiza una reunión con los estudiantes para explicar claramente los objetivos, criterios de evaluación y expectativas del proyecto. Además, se asegura de que todos los miembros del equipo comprendan su papel y sus responsabilidades. Como resultado, los estudiantes trabajan de manera más efectiva, colaborativa. Los docentes evitan malentendidos o confusiones.



**Un docente** asigna un proyecto grupal sin proporcionar instrucciones claras sobre los objetivos y las expectativas. Como resultado, los estudiantes y los demás docentes involucrados tienen interpretaciones diferentes sobre lo que se espera, lo que conduce a confusiones, frustraciones y resultados inconsistentes.

Partiendo del axioma **metacomunicacional** “No es posible no comunicarse”, lo cual implica que los silencios, los gestos, entre otros, también comunican. Naranjo (2016), afirma que en la medida en que dos personas se den cuenta la presencia la una de la otra “se establecen líneas de comunicación de las que es imposible abstraerse”.

Aunque no se estable una conversación, mientras medien conductas y alguien las interprete, se da la comunicación.

Es fundamental preguntarse *¿cuál es la importancia de la comunicación efectiva en los entornos educativos?* Gómez (2016) brinda algunas luces para responder la premisa:

Es a través de las conversaciones que nos relacionamos con el otro, constituimos equipos, organizaciones, sociedades, proyectos. Según sea nuestra calidad de conversación con alguien es la calidad de relación que tenemos con esa persona (y viceversa). Es a través de conversaciones que coordinamos acciones (comunicación significa, también, acción en común). Aprender a comunicarnos, a escuchar al otro, a diseñar conversaciones y es una competencia cada vez más necesaria, tanto a nivel personal como profesional y empresarial. (p.5)

De la **calidad de la comunicación**, serán las relaciones, la consecución de las metas, los resultados de aprendizaje. Comunicarse es un proceso complejo. No se trata únicamente de hablar o trasladar información, sino expresar ideas, opiniones, sentimientos, aprendizajes de vida de forma recíproca, **emisor-receptor**. Para que se logre la comunicación tiene que darse un intercambio mutuo.

**¿Cómo mejorar el proceso comunicativo?** en el ámbito educativo, los docentes están en constante interacción. La comunicación es una habilidad que debe ser aprendida y potenciada. Gómez (2016), plantea aspectos para desarrollar competencias conversacionales según los cuales podrían ser consejos útiles para aplicar en los entornos educativos, puesto que brinda claves para una comunicación interpersonal asertiva:

- 1** La **escucha activa** ocupa un lugar primordial. Para dar una respuesta asertiva es indispensable escuchar al interlocutor. Conversar es sinónimo de escuchar también.
- 2** **Intercambiar mensajes**, haciéndolo de forma honesta, respetuosa y oportuna.
- 3** **Desarrollar círculos** donde predomine el respeto como denominador común.
- 4** **El conocimiento de sí mismo**, para tratar a los demás, sabiendo que todos tenemos limitaciones. Eso viene a significar un escenario amplio en cómo se comunica cada persona, con sí mismo y con el medio.

Se le invita a continuación a participar de los ejercicios. Son actividades diseñadas para fortalecer la **habilidad comunicativa** con el fin de mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito educativo y más allá. Cuatros aspectos fundamentales son la **escucha activa, el intercambio de mensajes, los círculos de respeto y el conocimiento de sí mismo**, los cuales serán las bases para el reforzamiento de esta capacidad. Antes de iniciar se partirá de algunos elementos básicos del proceso comunicativo, a manera de repaso.

**Escoja, lea y analice según el esquema dado, uno de los siguientes casos:**

### CASO #1

Durante un consejo de profesores se discute sobre la distribución de recursos educativos en el colegio.

Dos docentes con personalidades diferentes expresan sus opiniones de manera distinta. Uno de ellos, más introvertido, prefiere abordar el conflicto de manera diplomática, tranquila. El otro, de carácter más extrovertido, tiende a ser más directo y energético en sus argumentos.

¿Esta diferencia en el estilo de comunicación, de carácter, puede influir en la forma en que se resuelve el conflicto y en cómo se percibe la colaboración entre los docentes en el colegio?

### CASO #2

En un colegio un profesor de Ciencias se dirige a sus estudiantes utilizando el pronombre "usted" durante las lecciones. Sin embargo, un nuevo docente de Educación Física, acostumbrado a un enfoque más informal, utiliza el pronombre "tú" al hablar con los estudiantes durante las actividades deportivas.

¿Este cambio en el pronombre de tratamiento podría causar confusión entre los estudiantes y afectar la percepción de la autoridad del docente?

CASO #	
<b>Análisis del contexto</b> Examine el contexto en el que se desarrolla la comunicación.	
<b>Identificación de elementos clave</b> Destaque los aspectos relevantes del caso, como la forma de tratamiento entre el usted, el tú. Estilo de comunicación, percepción del tiempo, espacio, el posible conflicto desencadenado.	
<b>Evaluación de la comunicación</b> Analice cómo estos elementos afectan la comunicación entre los docentes.	
<b>Propuesta de soluciones o mejoras</b> Reflexione sobre posibles acciones que podrían mejorar la comunicación en el caso presentado.	
<b>Conclusión y recomendaciones</b> Concluya con recomendaciones claras, prácticas para mejorar la comunicación.	



# Escucha activa

La escucha activa implica que la persona esté completamente concentrada. Consciente de lo que la otra parte está expresa, demostrando un interés genuino tanto en la conversación como en el mensaje que se le transmite.

Observe el siguiente video llamado ¿Qué es la escucha activa? ¡Conoce sus características!



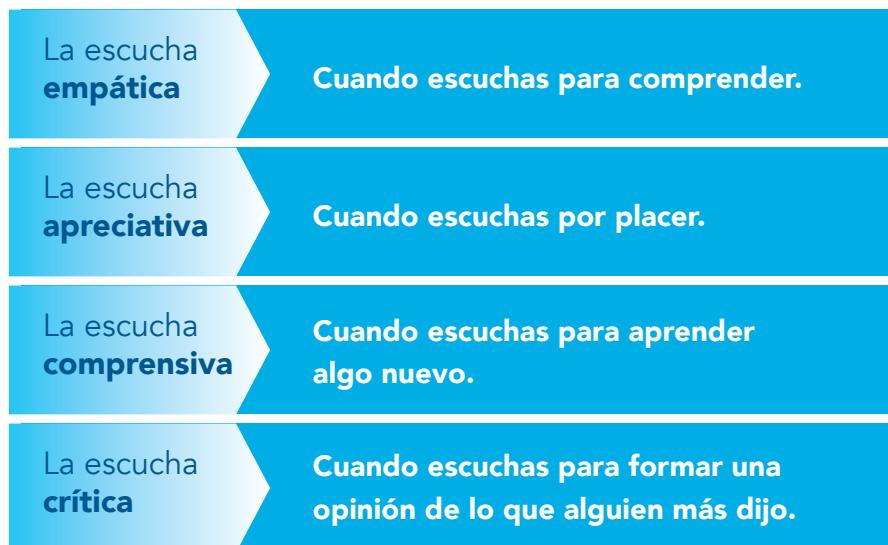
<https://youtu.be/0jXqEFDiRvo>

**Anote el concepto en el recuadro a continuación.**

# Ventajas de la escucha activa en el trabajo

- Favorece un ambiente positivo en los equipos de trabajo.
  - Genera confianza y mejora la autoestima.
  - Minimiza malentendidos.
  - Mejora la toma de decisiones.
  - Contribuye a la resolución de conflictos.
  - Permite anticiparse a los posibles conflictos.
  - Incrementa la motivación.
  - Evita prejuicios.
  - Fortalece el conocimiento entre compañeros de trabajo.
  - Mejora la relación jefe-empleado.
  - Se promueven las relaciones interpersonales.
  - Aumenta el nivel de empatía.

## Existen cuatro tipos de escucha:



(MARTINS, 2024)

## Técnicas y habilidades de la escucha activa

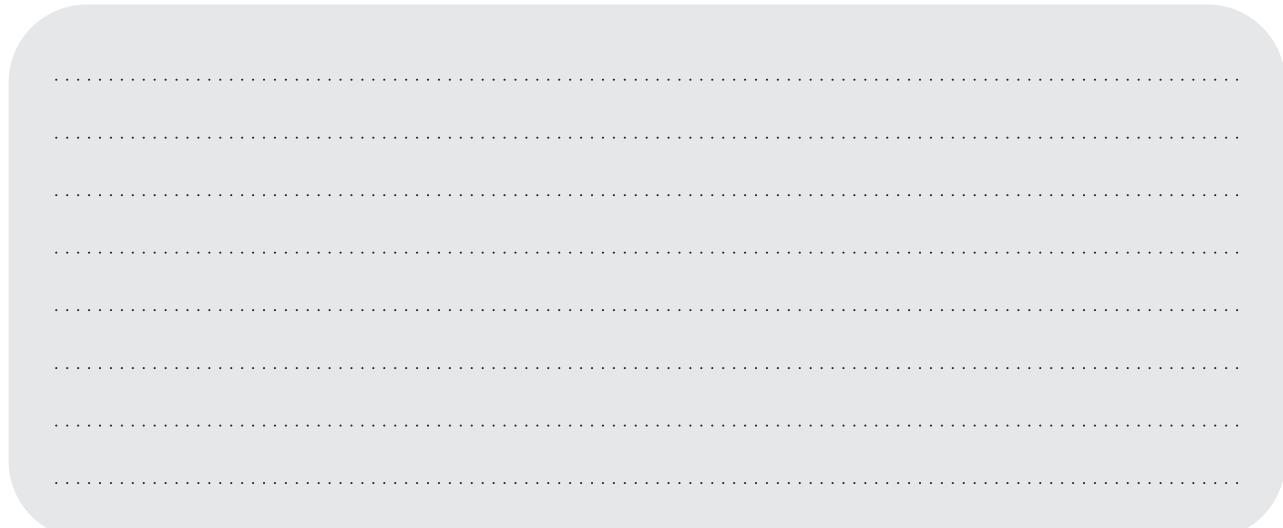
Para mejorar en la escucha, aplica lo siguiente en tus relaciones interpersonales.



Fuente: (MARTINS, 2024)

Elementos clave para el diálogo	Añote otros elementos que considere hacen falta y usted podría utilizar
"Cuénteme más sobre..."	
"Ya veo".	
"¿Qué pasó después?"	
"Entonces, lo que estás diciendo es..."	
"¿Cómo se sintió después de eso?"	
"¿Qué le gustaría hacer con respecto de..."	
"¿Qué puedo hacer para ayudar?"	
"Gracias por tomarse el tiempo de hablar conmigo".	

**Plantee un diálogo entre usted y un colega.** Incorpore en el diálogo, elementos claves para poner en práctica la escucha activa. Comparta el ejercicio con una persona cercana y escuche sus recomendaciones.



# Intercambiar mensajes

En la génesis del proceso comunicativo es fundamental definir los siguientes aspectos:

- 1. Qué** se quiere comunicar.
- 2. Quién** será el público objetivo
- 3. Los objetivos** de la comunicación
- 4. El canal** de comunicación

## Estrategias para una comunicación eficaz

Fuente: (DÍAZ ET AL., 2019)



## Ejercicio de comunicación

**Objetivo:** Ayudar a los docentes a comprender la importancia de adaptar el mensaje según el público, los objetivos y el canal de comunicación.

### Instrucciones:

**Mensaje Base:** diseñe un mensaje breve y claro que desea comunicar, por ejemplo, un

1. recordatorio sobre una próxima reunión de padres y maestros.

2. **Identificación del receptor:** seleccione al menos tres grupos de destinatarios diferentes entre los docentes, los padres de familia y los estudiantes.

### Adaptación del Mensaje:

3. **Grupo de docentes:** adapte el mensaje para comunicarlo a sus colegas de manera profesional

a. y precisa, centrándose en la importancia de la reunión para la colaboración entre el personal educativo.

b. **Padres de familia:** ajuste el mensaje para transmitirlo a los encargados de familia, destacando la relevancia de su participación en la reunión para el progreso académico y el bienestar de sus hijos.

c. **Estudiantes:** modifique el mensaje para dirigirlo a los estudiantes, enfocándose en la importancia de la reunión para su desarrollo académico y la participación de sus padres en su educación.

**Selección de canales de comunicación:** recuerde que estos deben ser oficiales e idóneos según

4. el tipo de mensaje.

**Nota:** En el caso de comunicaciones oficiales, puede referenciarse a la circular DM-0014-05-2019 sobre las "Disposiciones relativas al uso del correo institucional como medio oficial de notificaciones". Artículos 156 y 158 Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes (MEP) acerca del Uso obligatorio del cuaderno de comunicaciones y la notificación de los informes enviados por el centro educativo.

**Complete el siguiente ejercicio tomando como referencia las instrucciones anteriores:**

**Caso A:** Es profesor guía de la sección 7-1. Ha evidenciado que los estudiantes se están maltratando con palabras pasadas de tono y sentido. Al respecto, varios estudiantes se han quejado. Decide realizar una reunión de encargados de familia para tratar la situación.

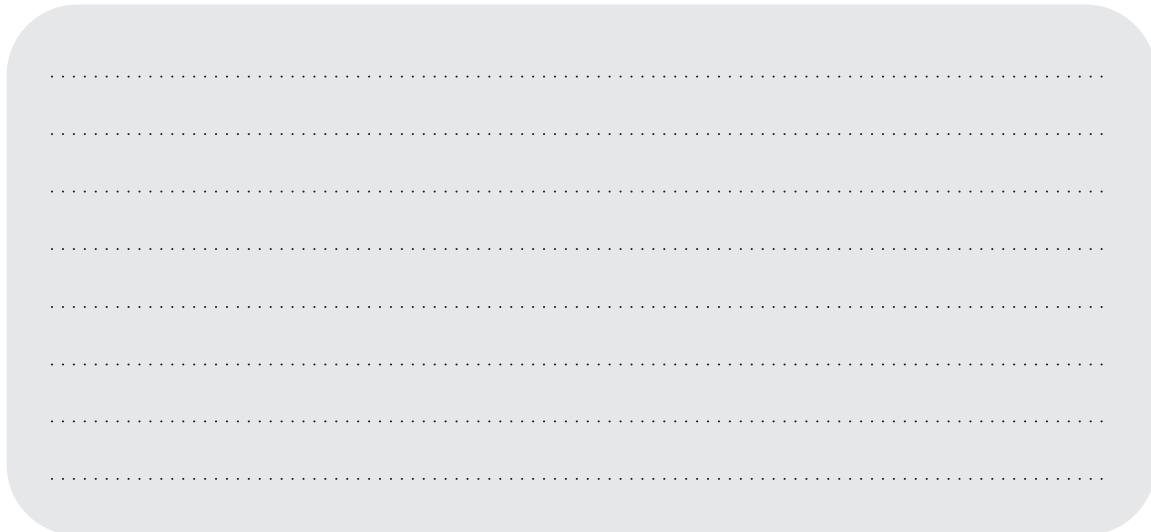
**Adapte el mensaje para trasmirlo a los encargados de familia. Seleccione el canal de comunicación idóneo.**

**Caso B:** La profesora Sandra colocó un envase transparente con tapa roja que contenía arroz en la refrigeradora que se encuentra en la sala de descanso para docentes. Marcelo le indica que le dijeron (no precisa quién) que Emilia la miscelánea lo desechará porque llevaba 2 semanas en la refri. Sandra decide conversar con su jefe inmediato y con Marcelo.

**¿Cómo sería una conversación apropiada, al respecto de la situación planteada?**

**Caso C:** En una circular le indican que debe participar del comité de la banda escolar, pero usted no está de acuerdo y desea participar de otro comité. Decide conversar con su jefatura inmediata.

**Seleccione el canal de comunicación idóneo para comunicarse y escriba el mensaje.**



## Crear círculos de respeto

Aunque resulte obvio es importante tomar en cuenta la precisión o claridad en el mensaje que se comunica, la intención, trabajar un lenguaje sencillo. La autenticidad reside en la concordancia entre lo que se comunica, piensa y siente. El respeto, implica la estima que se tiene hacia el otro. Por último, la comprensión empática se adquiere al dejar de lado por un momento las propias ideas, percepciones, para escuchar objetivamente el punto de vista del otro.

Haga una lista de 10 normas claras para el respeto mutuo, la escucha activa en la comunicación con las personas de su entorno.

## Normas claras para los círculos de diálogo respetuoso

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

## Alternativas de actividades para implementar en el entorno educativo



### Círculos de diálogo respetuoso

#### Objetivos:

- Fomentar la apertura sana y la honestidad en las interacciones entre los docentes.
- Promover un ambiente de confianza y apoyo mutuo.
- Mejorar la comunicación interpersonal y la comprensión entre los miembros del equipo.
- Proporcionar un espacio para discutir temas relevantes y compartir experiencias.

#### Instrucciones:

- Establecer un horario regular para los círculos de diálogo, asegurándose de que todos los docentes puedan participar.
- Designar un moderador para cada sesión que facilite la conversación y garantice que todos tengan la oportunidad de hablar.
- Establecer normas claras para el respeto mutuo, la escucha activa y la confidencialidad durante las sesiones.
- Animar a los participantes a compartir sus opiniones, experiencias de manera abierta, honesta, fomentando ante todo un ambiente de confianza y apoyo.



### La pizarra de las buenas noticias

#### Objetivo:

Promover un ambiente de apoyo mutuo y comprensión entre los docentes.

#### Instrucción:

Colocar en la sala de profesores o espacio visible para todos, una pizarra. En la misma se anotarán los cumpleaños, las fechas importantes para los docentes, mensajes de felicitación, frases motivadoras entre otras.

# Conocimiento de sí mismo

En este apartado, más que un abordaje introspectivo del docente desde sus emociones y sentimientos, se realizará una lectura paralela de las barreras de la comunicación frente a las fortalezas y áreas de mejora de la persona en esa materia.

La comunicación se puede clasificar según el medio empleado (verbal o no verbal). La verbal se transmite utilizando la palabra. Esta es susceptible a malinterpretaciones por el contexto, el ruido entre otros. La no verbal se manifiesta por medio de los movimientos del cuerpo, expresiones faciales, modulaciones de la voz; esta también puede expresar miedo, aburrimiento, asombro entre otros.

Entre las principales **barreras de la comunicación** que impiden que el receptor o el emisor puedan transmitir su mensaje apropiadamente se señalan:

**Falta de comprensión** del objetivo de la comunicación.

**Falta de confianza** en el emisor o receptor.

**La comunicación no satisface** las necesidades del receptor.

Un **sistema de comunicación restringido** por reglas o malos canales de comunicación.

**Diferencias sociales.**

**Falta de respeto.**

**Errores en la forma de hablar.**

**Mala elección de palabras.**

**Situación física o psicológica** del emisor o receptor.

**No escuchar activamente.**

**No haberse preparado** para el proceso de comunicación.

Factores relacionados al **rol o jerarquía del emisor o receptor.** (Noriega, 2019)



**Complete la lista, mencionando las barreras que enfrenta en su día a día.** Pueden ser personales o del ambiente educativo en general.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### ESTRATEGIAS

- Utilizar un **lenguaje cercano al interlocutor**, evitando emplear palabras técnicas y en caso de ser necesarias, acompañándolas de una explicación y asegurando en todo momento que el mensaje está siendo comprendido.
- **Escuchar con atención** (escucha activa).
- Utilizar la **realimentación** para verificar la comprensión adecuada del mensaje.
- Eliminar o **evitar los ruidos** o interferencias
- **Dejar de lado los prejuicios.**
- **Controlar las emociones** que puedan perjudicar la comunicación.
- **Escuchar** para comprender la perspectiva de la otra persona.
- **Cuidar la actitud no verbal:** tono de voz, postura corporal.
- Hablar desde el yo.
- Fomentar un **entorno de trabajo** positivo, acogedor y saludable, valorando los puntos fuertes de cada miembro del equipo.



Tomando en cuenta las estrategias para superar las barreras comunicativas, **mencione una experiencia personal** en el ámbito laboral en que se le dificultó la comunicación y plantee un final alternativo según lo aprendido.



El presente **FODA** de las habilidades comunicativas le permitirá identificar áreas de mejora y plantearse un plan de acción efectivo para fortalecer sus habilidades blandas en este aspecto fundamental de su práctica docente.

### Instrucción:

Lea y analice el ejemplo que se le brinda y posteriormente complete el ejercicio.

## FODA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS



### FORTALEZAS • Identifíquelas

- Reflexione sobre sus habilidades comunicativas actuales y considere en qué aspectos destaca.
- Considere situaciones pasadas en las que su comunicación haya sido efectiva y analice qué habilidades o atributos personales contribuyeron a ese éxito.
- Pregúntese: ¿Qué recursos, experiencias o conocimientos posee que le permiten comunicarse de manera efectiva con sus colegas?



### OPORTUNIDADES • Identifíquelas

- Analice las posibles oportunidades de crecimiento y desarrollo en el ámbito de la comunicación.
- Considere qué actividades o recursos podrían ayudarle a mejorar sus habilidades comunicativas.
- Investigue programas de desarrollo profesional, talleres o cursos relacionados con la comunicación que le ofrece Colypro.



### DEBILIDADES • Identifíquelas

- Reflexione sobre las áreas en las que puede mejorar en términos de comunicación.
- Considere situaciones en las que haya enfrentado desafíos comunicativos o recibido retroalimentación constructiva sobre su comunicación.
- Pregúntese: ¿Qué aspectos de su comunicación suelen generar malentendidos o dificultades en la interacción con sus colegas?



### AMENAZAS • Identifíquelas

- Identifique los posibles obstáculos o barreras que puedan afectar su capacidad para comunicarse efectivamente.
- Considere los factores externos como el entorno laboral, la cultura organizacional o los cambios institucionales que puedan influir en su comunicación.
- Pregúntese: ¿Qué factores externos podrían dificultar su capacidad para mejorar sus habilidades comunicativas?

## FODA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

**F****FORTALEZAS**

---

---

---

---

**O****OPORTUNIDADES**

---

---

---

---

**D****DEBILIDADES**

---

---

---

---

**A****AMENAZAS**

---

---

---

---

Estas preguntas están diseñadas para ayudarle a elaborar un plan de acción detallado, orientado a resultados basándose en el análisis FODA que realizó de sus habilidades comunicativas. Al responder a estas preguntas, podrá establecer metas claras y desarrollar estrategias concretas para mejorar su comunicación en el entorno educativo.

## Estrategias de mejora comunicativa

### F FORTALEZAS

#### Capitalizar fortalezas:

¿Qué acciones específicas puede tomar para maximizar el impacto de sus habilidades comunicativas existentes en su entorno laboral?

### O OPORTUNIDADES

#### Aprovechar oportunidades:

¿Qué pasos puede dar como docente para aprovechar las oportunidades identificadas en el análisis FODA y mejorar sus habilidades comunicativas?

### D DEBILIDADES

#### Abordar debilidades:

¿Qué recursos adicionales o apoyos externos puede buscar para superar sus debilidades comunicativas y fortalecer sus habilidades en este aspecto?

### A AMENAZAS

#### Mitigar amenazas:

¿Qué estrategias puede implementar para mitigar las amenazas identificadas que podrían afectar su capacidad para comunicarse efectivamente?

# ¡Si me organizo es mejor!



# Habilidades organizativas para docentes

Las capacidades organizacionales son “**las destrezas, las herramientas, el conocimiento, las habilidades existentes, para ordenar y organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas, técnicas y operativas que orientan la toma de decisiones para su ejecución en procura del cumplimiento de la estrategia**”. (Álvarez Cervantes, 2016, p. 348).

Estas destrezas se desarrollan empíricamente a lo largo del tiempo, hasta evolucionar en competencias para el quehacer organizacional eficiente y eficaz. En este apartado se ofrecerá una serie de herramientas que le ayudarán a organizarse en su día a día.

# Características de las personas con habilidades organizativas

## Capacidad de planificación

- Planifica las tareas de forma metódica.
  - Establece metas claras.
  - Mantiene control de sus responsabilidades.

### **Flexibilidad y adaptabilidad**

- Está preparado para ajustar los planes de forma rápida.
  - Busca soluciones alternativas.

## **Integración en la práctica docente**

Complete la lista, mencionando las barreras que enfrenta en su día a día, pueden ser personales o del ambiente educativo en general.

Este test está diseñado para ayudar a los docentes a reflexionar sobre su desempeño en términos de habilidades organizativas. Responda sí o no según corresponda.

Habilidades organizativas	SÍ	NO
¿Planifica y organiza sus clases con anticipación?		
¿Entrega a tiempo sus planes?		
¿Mantiene registros detallados, organizados de la asistencia y el progreso de los estudiantes?		
¿Utiliza herramientas tecnológicas para gestionar y compartir materiales con los estudiantes?		
¿Adapta su planificación según las necesidades individuales de los estudiantes?		
¿Mantiene un ambiente de trabajo ordenado y limpio en el aula?		
¿Establece rutinas y procedimientos claros para actividades en el aula?		
¿Es capaz de priorizar tareas y gestionar eficientemente su tiempo?		
¿Fomenta la participación de los estudiantes en la organización de actividades en el aula?		
¿Busca constantemente mejorar sus habilidades organizativas?		



¿Cuáles son algunos de los desafíos más comunes que enfrentan los docentes en cuanto a sus habilidades organizativas en el entorno educativo?

**¿Cuál es el desafío principal que enfrenta como docente en cuanto a sus habilidades organizativas en el entorno educativo?** Tome en cuenta los resultados del “test de habilidades organizativas”.

Estas aplicaciones son útiles para la organización del tiempo e incrementa la productividad. Es esencial para los docentes que han desarrollado competencias tecnológicas.

Aplicación	Beneficios	Link
<b>Todoist</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la organización de tareas con la opción de marcarlas como completadas.</li> <li>• Permite establecer fechas límite y prioridades para cada tarea.</li> <li>• Ofrece funciones de recordatorio, clasificación por fechas y ordenamiento por categorías para una gestión eficiente de las tareas.</li> </ul>	<a href="https://todoist.com/es">https://todoist.com/es</a>
<b>Evernote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece capacidades más avanzadas que las herramientas estándar de dispositivos móviles y computadoras.</li> <li>• Permite la inclusión de audios, imágenes, documentos, PDF y escaneos directamente desde la aplicación.</li> <li>• Facilita la creación de listas de tareas con recordatorios y fechas límite para revisión y compartición.</li> </ul>	<a href="https://evernote.com/es-es">https://evernote.com/es-es</a>
<b>Google Calendar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite gestionar fácilmente tus actividades.</li> <li>• Establece las tareas diarias y visualiza rápidamente la disponibilidad en diferentes momentos del día.</li> <li>• Facilita la colaboración al permitirte compartir tu agenda con otros, lo que ayuda a coordinar reuniones y eventos.</li> </ul>	<a href="https://calendar.google.com/">https://calendar.google.com/</a>
<b>HabitMinder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App de productividad y gestión específicamente enfocada en ayudar a eliminar los malos hábitos en tu vida y crear nuevos que te ayuden a ser mejor</li> <li>• Crea rutinas diarias que favorezcan tu productividad y eficiencia, ya sea en lo profesional o personal.</li> </ul>	<a href="https://habitminder.com/">https://habitminder.com/</a>

Otras herramientas para organizar el tiempo, pensando en los docentes que están en proceso de desarrollar habilidades tecnológicas. Los materiales serán adjuntados al final.

### Hoja de trabajo de habilidades organizativas

**Instrucciones de uso:** Utilice esta tabla para definir sus objetivos a corto y largo plazo. Asegúrese de que sus objetivos sean (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados).

**Recuerde:** *Las metas semanales le ayudarán a cumplir la mensual. La mensual la meta anual y la anual, la meta del quinquenio.*

Metas semanales  (1 - 2 semanales)	Metas mensuales  (1 meta por mes)
Metas a corto plazo  (1 por año)	Metas a largo plazo  (1 cada 5 años)

## Planificador diario

### Instrucciones de uso:

- Anote todas las actividades, compromisos que tengas para el día, incluyendo reuniones, citas, tareas pendientes, o cualquier otra tarea importante.
- Priorice las actividades según su importancia y urgencia.
- Asigne un tiempo específico para cada actividad o tarea.

**Recuerde:** Revise periódicamente el planificador durante el día para asegurarse de que está cumpliendo con tus compromisos y ajusta tu plan si es necesario debido a imprevistos o cambios de último momento.

Planificador diario		Fecha: _____	 L K M J V S D						
AFIRMACIÓN DEL DÍA	PRIORIDADES	HORA	PLANES						
		6:00 A.M.							
		6:30							
		7:00							
		7:30							
		8:00							
		8:30							
		9:00							
		9:30							
		10:00							
		10:30							
		11:00							
		11:30							
		12:00							
		12:30							
		1:00 P.M.							
		1:30							
		2:00							
		2:30							
		3:00							
		3:30							
		4:00							
		4:30							
		5:00							
		5:30							
		6:00							
		6:30							
		7:00							
		7:30							
		8:00							

## ORGANIZACIÓN FÍSICA

- Mantener un espacio de trabajo ordenado y limpio.
- Archivar el papeleo en diferentes carpetas etiquetadas.
- Devolver los elementos a su lugar después de su uso.
- Designar un “hogar” para todo.
- Programar de 5 a 10 minutos de tiempo para ordenar en tu calendario al final de cada día.

## ORGANIZACIÓN DIGITAL

- Etiquetar, almacenar correctamente archivos, correos electrónicos en diferentes carpetas.
- Organizar las aplicaciones de uso frecuente al frente y al centro de su escritorio o base.
- Marcar los enlaces que visita con frecuencia y los recursos digitales compartidos.
- Usar herramientas de gestión de proyectos digitales para gestionar las tareas de su equipo.
- Crear documentos maestros con recursos a los que su equipo puede consultar con regularidad.
- Para tu bandeja de entrada, puedes crear etiquetas o carpetas y usar filtros para ordenar los correos electrónicos.

## PLANIFICACIÓN

- Trazar grandes proyectos, dividirlos en tareas más pequeñas y luego decidir cuándo se debe completar cada tarea y cómo se lograrán, teniendo en cuenta los recursos que se necesitan.
- Creación de una hoja de ruta con direcciones e instrucciones claras para que todos los involucrados logren el resultado deseado de la manera más eficiente posible.

## ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

- Escribir una lista de tareas pendientes, prioriza las tareas de la lista de tareas pendientes según los plazos y las expectativas.
- Crea un horario, describa cuándo trabajará en cada elemento, comenzando desde los de alta prioridad hasta los de baja prioridad,
- Reserve bloques de tiempo en tu calendario para que sepas exactamente cuándo trabajarás en cada tarea.
- Use una aplicación de seguimiento del tiempo o similar.
- Agendas.



AUTOEVALUACIÓN

# MI DÍA COMO DOCENTE ORGANIZADO

## Instrucciones:

Imagine que está viviendo su día como docente, donde todo está perfectamente organizado y fluye sin problemas. Tome unos momentos para visualizar ese día en su mente. **Describa la experiencia:**

## Reflexión final

Después de visualizar su día como docente organizado, reflexione sobre las similitudes y diferencias con respecto de su práctica actual. **¿Qué aspectos debe cambiar para hacerlo realidad?**

# ¡Empatía!

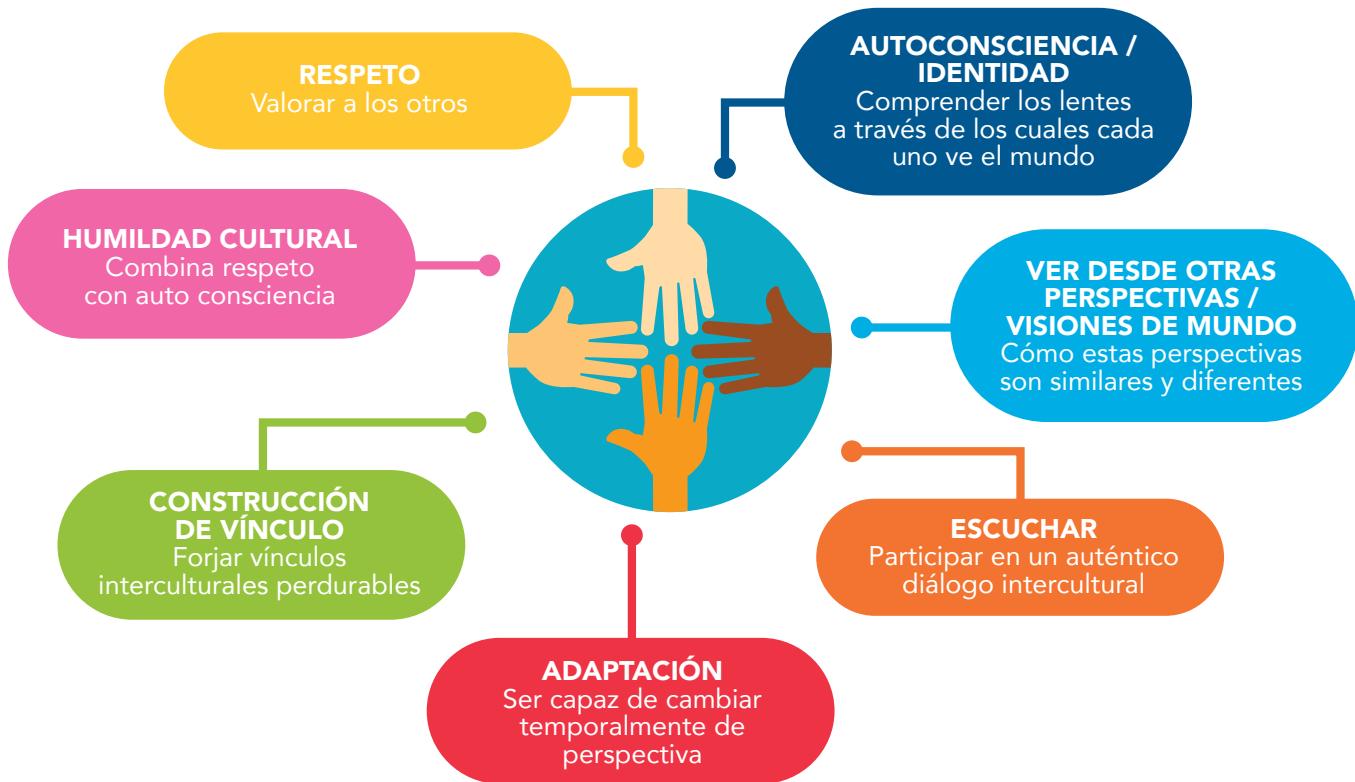


## Habilidades Interculturales

Los centros educativos son un reflejo de la sociedad multiétnica costarricense. Saberse apreciar desde un enfoque intercultural apropiado para la convivencia en las instituciones educativas.

Las habilidades interculturales permiten la comprensión de las diferencias culturales, generando signos de empatía y la capacidad de relacionarse desde el respeto. Permiten, como lo afirma la UNESCO (2017), navegar acertadamente en ambientes complejos marcados por la creciente diversidad de gentes, culturas y estilos de vida. En otros términos, habilidades **"para desempeñarse, efectiva y apropiadamente al interactuar con otros lingüística y culturalmente diferentes de uno mismo"**. (Leeds-Hurwitz, 2013)

### Habilidades y competencias para desarrollar habilidades interculturales



Fuente: (Leeds-Hurwitz, 2023)

Con el fin de valorar a los demás, comprender desde la óptica de la otra persona, participar de interacciones dialógicas desde lo intercultural, se partirá de la conceptualización de la UNESCO (2017), en aras de clarificar los términos en materia de capacidades interculturales.

**Defina con sus propias palabras que son "Habilidades interculturales" y explique por qué son importantes para su labor como docente.**

En el constructo de esta capacidad es importante dilucidar el significado de algunos términos, con el fin de fomentar un ambiente de respeto, aceptación de la diversidad cultural en el aula, desafiar prejuicios y/o estereotipos culturales, promover la verdadera inclusión reduciendo las barreras culturales (**diferencias de idioma, costumbres, tradiciones, valores e incluso señales no verbales**). La UNESCO (2017) aporta una concepción visual, ilustrada creativamente en forma de árbol, que tiene incrustados conceptos que se transversalizan. Al respecto del árbol los conceptos no se sostienen solos; de hecho, deben entenderse con relación a otros como un conjunto.

**En esta imagen de árbol, todos los conceptos son distintos, aunque nutridos con la misma savia moral e intelectual. Los conceptos centrales —diversidad cultural, diálogo intercultural y derechos humanos— se entienden mejor como parte de un todo, con otros numerosos conceptos que los apoyan, concretamente cultura y comunicación. (Leeds-Hurwitz, 2013, p.26)**

## Una conceptualización visual: el árbol de las competencias interculturales



### EL ÁRBOL DE LAS COMPETENCIAS INTERCULTURALES

- Raíces:** cultura (Creencias, actitudes, valores, identidad) y comunicación (comportamiento no verbal, lenguaje, diálogo).
- Tronco:** diversidad cultural, derechos humanos, diálogo intercultural.
- Ramas:** fases operativas (clarificar, enseñar, promover, promulgar, apoyar las competencias interculturales).
- Hojas:** responsabilidad intercultural, alfabetización intercultural, resiliencia, cambio cultural, ciudadanía intercultural, convivencia, reflexividad, creatividad, liquidez, claves de contextualización, transvaloración, Ubuntu, disponibilidad semántica, ideas incompletas (*warm ideas*), habilidades, *uchi soto*, multilingüismo, disposición, emociones, conocimiento, traducción, competencia comunicativa intercultural.

Algunas de las hojas se han dejado libres dado que este árbol está vivo, puede ser complementado con la rica diversidad de los contextos disponibles a lo ancho del mundo.



## Mapa de identidad cultural

Complete el mapa que represente visualmente su identidad cultural. Puede incluir símbolos, imágenes o palabras que representen sus valores, tradiciones, idiomas, religión, gastronomía, música.

Antes de comenzar a dibujar, reflexione sobre su propia identidad cultural. Pregúntese:

- ¿Cuáles son los aspectos más importantes de mi identidad cultural?
- ¿Qué tradiciones o valores culturales son fundamentales para mí?
- ¿Qué elementos culturales influyen en mi vida diaria?

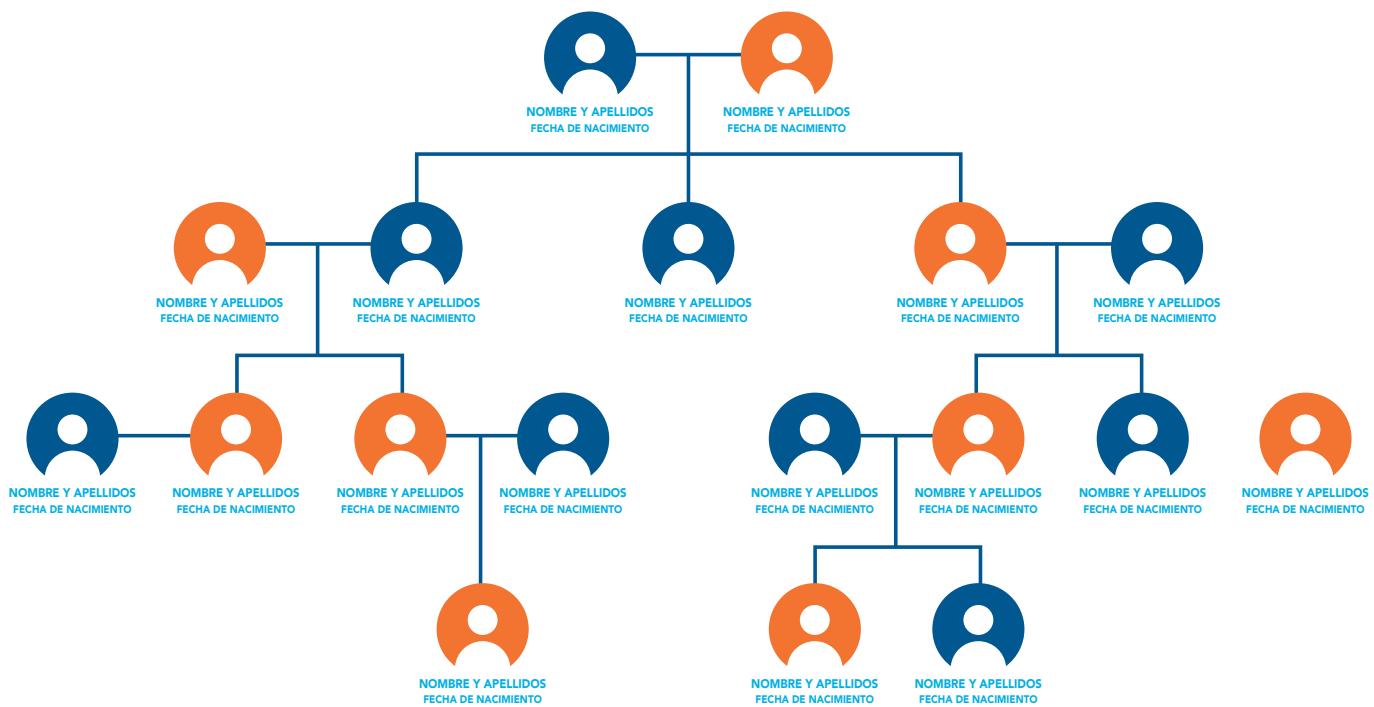
## Mi árbol genealógico cultural

### Instrucciones

- Antes de comenzar a trabajar en el árbol genealógico, tome un momento para reflexionar sobre sus antecedentes culturales.
  - ¿De dónde son mis antepasados?
  - ¿Qué tradiciones o costumbres familiares son importantes para mí?
  - ¿Qué valores culturales han sido transmitidos a través de las generaciones en mi familia?
- En las ramas del árbol, escriba el nombre de sus antepasados, comenzando por su persona en la parte inferior y luego ascendiendo hacia generaciones anteriores.
- Junto a cada nombre, incluya información sobre la procedencia geográfica de ese antepasado (país o región de origen), así como las tradiciones familiares, costumbres o eventos significativos asociados con esa persona o esa línea genealógica.
- Si tiene fotografías familiares u otros objetos simbólicos que representen a sus antepasados o sus tradiciones culturales, pueden pegarlos junto a los nombres correspondientes en el árbol.

### Ejemplo:

## Árbol genealógico





Responda según corresponda. Tome en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo sus propias percepciones y reflexiones sobre lo aprendido.

## Instrumento de autoevaluación creativa

Nombre: \_\_\_\_\_

**¿Qué aspectos de su identidad cultural descubrió durante las actividades?**

**¿Cómo planea utilizar lo que ha aprendido sobre diversidad cultural en su enseñanza?**

**¿Qué le sorprendió más sobre su propia cultura durante esta reflexión?**

**¿Cómo cree que esta diversidad enriquece a la comunidad educativa?**

**¿Qué estrategias específicas puede implementar para promover la inclusión cultural en su aula?**

**¿Qué cambios considera importantes para hacer en su enfoque educativo después de esta reflexión?**

## B I B L I O G R A F Í A

- Álvarez Cervantes, M. (2016). *El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional*. Revistas Ciencias Estratégicas, 345-363.
- Chinchay Huarcaya, J. R., Bartolomé Huamán, A., & Ozoriaga Dávila, E. M. (2023). *Las habilidades blandas y su práctica en docentes*. Revista peruana de investigación e innovación educativa, 3(2), Artículo e25377. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v3i2.25377>
- CITA EN EL TEXTO:(Martins, 2024) UNIR. (2023, 4 de octubre). Escucha activa: qué es, características, tipos y ventajas. UNIR México. <https://mexico.unir.net/noticias/educacion/escucha-activa/#:~:text=La%20escucha%20activa%20significa%20escuchar,mensaje%20que%20nos%20est%C3%A1n%20trasladando>
- Dávila, J. C. (2013). *Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza*. Cuadernos de Administración, 11-33.
- Dávila, J. C. (2013). *Capacidades organizacionales: Dinámicas por naturaleza*. Cuadernos de Administración, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 11-33. Bogotá, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana
- Díaz, A., Castro, D., Casey, A., Millward, A., & Niemann, J. (2019, marzo). *Guía de Formación ASCENT Módulo 3: Habilidades blandas*. Recuperado 29 de abril de 2024, de [https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2018/251548/softskills\\_a2018iSPA.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2018/251548/softskills_a2018iSPA.pdf)
- Gómez, Fedor SJ, (2016). *La Comunicación*. Salus, 20(3), 5-6. Recuperado en 23 de abril de 2024, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&tlang=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&tlang=es).
- Ladino, C., Id, P., Juliana, K., Hurtado, V., López, L., & Id, O. (2022). Recuperado en April 24, 2024, de <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/17464/1/15.%20Monograf%C3%A3Da%20-%20Las%20Habilidades%20Blandas%20en%20los%20Procesos%20de%20Ense%C3%B1anza%20Aprendizaje%20en%20el%20Rol%20del%20Docente%20en%20Latinoam%C3%A9rica.pdf>
- Leeds-Hurwitz, W. (2013). *Competencias interculturales: Marco conceptual y operativo*. UNESCO.
- Maldonado, Y. D. C. (2023). *Las habilidades blandas a través del aprendizaje colaborativo en estudiantes de educación básica primaria*. [Trabajo Fin de Máster inédito]. Universidad De La Costa.
- Martins, J. (2024, 4 de febrero). *Escucha activa: qué es y cómo practicarla con ejemplos* [2024] • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/active-listening>
- Naranjo Pereira, ML, (2005). *Perspectivas sobre la comunicación*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 5 (2), 1-32.
- Noriega, A. (2019). *La comunicación en la escuela – DISEÑO DE LA INSTRUCCIÓN*. Recuperado 29 de abril de 2024, de <https://2-learn.net/director/la-comunicacion-en-la-escuela/>
- Noveno Estado de la Educación 2023 [Recurso electrónico] / Programa Estado de la Nación. -- Datos electrónicos (1 archivo : 20 mb). -- San José, C.R. : CONARE - PEN, 2023. (Informe Estado de la Educación; no. 09 – 2023)
- Ordóñez, L (2022). *Claves para aprender a escuchar con atención*. Universidad del Rosario. <https://urosario.edu.co/sites/default/files/2022-07/Claves-para-aprender-a-escuchar-con-atencion.pdf>
- Tahull, J., & Montero, Y. (2021, 21 de marzo). *Malestar en la escuela. Conflictos entre profesores*. CORE – Aggregating the world's open access research papers. <https://core.ac.uk/download/pdf/78523457.pdf>
- UNESCO (2017). *Competencias interculturales Marco conceptual y operativo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Cátedra UNESCO. Diálogo intercultural
- Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, C. A., Vásquez Villanueva, L., Castillo Paredes, H. J., & Gómez Miguel, J. M. (2021). *Habilidades blandas: su importancia para el desempeño docente*. *Páidagogo*, 3(2), 4–16. <https://doi.org/10.52936/p.v3i2.63>
- Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, C. A., Vásquez Villanueva, L., Castillo Paredes, H. J., & Gómez Miguel, J. M. (2021). *Habilidades blandas: su importancia para el desempeño docente*. *Pedagogo*, 3(2), 4–16. <https://doi.org/10.52936/p.v3i2.63>
- Zambrano-Chamba, M., Vallejo-Piza, G., & Tafur-Méndez, F. (2023). *Investigación: Habilidades blandas como complemento para la formación profesional de los estudiantes*. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3), 257–267. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1627>