



Multiversidad Management

DESDE ABRIL DE 2012



AUTO LIDERAZGO: INSPIRAR E INFLUIR DESDE LA ESCUELA

Yordanka Masó Dominico

Del Entorno Personal
de Aprendizaje
a las Redes
Organizacionales
de Conocimiento

Alexandro Escudero Nahón

Un acercamiento
práctico a la gestión
de la educación
y capacitación
del capital humano

Alejandro Rodríguez Sánchez

XII Congreso Internacional Educativo Multidisciplinario

CIEM
2020

24 Talleres

5 Simposios

7 Conferencias

2 Mesas Redondas

¡Te esperamos!

20 y 21 de marzo

Guadalajara, Jalisco

Sede: **Hotel Hilton**

800 506 5227 ext. 207-211

www.congresomultidisciplinario.com.mx



XII CIEM

Educación, Investigación e Inclusión

Editorial

Los conceptos líder y liderazgo son muy utilizados por los libros de motivación, principalmente cuando se enfocan al aspecto empresarial, existen infinidad de textos que nos presentan tips sobre cómo lograr ser un empresario exitoso, cómo manejar adecuadamente un equipo de trabajo, etc.

Un alto porcentaje de la sociedad comulga con la idea de que el líder es la persona triunfadora, que ha amasado una considerable fortuna, que vive en la opulencia y su única preocupación es gastar el dinero que le llega a manos llenas, producto de los negocios de su propiedad.

Sin embargo, el día menos pensado empiezan a aparecer noticias que el hombre al que la vida le sonreía, está enfrentando un proceso de divorcio, que inclusive su esposa lo acusa de malos tratos y violencia intra familiar; la prensa ventila que de nueva cuenta, uno de sus hijos ha sido internado en una clínica de rehabilitación, sus empresas están siendo investigadas por el fisco. Esa persona que representaba el ideal de muchos, enfrenta una dura y cruel realidad que muestra cómo era en verdad la vida que había ocultado ante la sociedad.

Liderazgo es mucho más que cuestiones materiales. El líder es quien convence con sus acciones, más que con sus palabras. El verdadero líder se preocupa por crecer como persona, por trascender, por dejar huella; por su actitud, por su forma de ser, es un ejemplo para los que les rodean, los cuales reconocen y valoran sus logros.

Líder es el estudiante que busca aprovechar al máximo la oportunidad que tiene de prepararse, sin importar que muchos de sus compañeros tomen a la ligera y no le den importancia al tiempo que están en el aula.

Líder es el maestro que ama su profesión y entiende el compromiso que significa estar frente a un grupo que espera recibir los conocimientos que le permitan conocer un poco mejor su entorno, ese maestro que gracias a su entrega y dedicación, se ha ganado el cariño y admiración de sus alumnos que lo ven como un modelo de vida.

Líder es el padre de familia consciente de que es el motor, el pilar de la familia y realiza su mejor esfuerzo para que los suyos tengan lo indispensable; ese padre cariñoso que procura la armonía y el buen trato en el núcleo familiar, que sus hijos lo ven como un gigante, como un sabio siempre dispuesto a compartir el cúmulo de conocimientos que ha recibido de la mejor y más exigente universidad, que es la universidad de la vida.

Sólo el líder es capaz de practicar el autoliderazgo, la autocrítica implacable cuando se ha desviado del camino, aquí no hay cabida para la simulación y la justificación. Autoliderazgo es autoanálisis y señala con una espada flamígera los yerros que se están cometiendo. El líder debe tener la suficiente madurez que le permita reaccionar y regresar a la senda correcta y continuar para seguir siendo un ejemplo para quienes están a su alrededor.



Multiversidad
Management

DIRECTORIO

Consejo de Administración

José Manuel Figueroa Acosta
Presidente

Martha Alicia Gamboa Enríquez
Vicepresidenta

Fabiola Gárate Guzmán
Dirección Editorial

Manuel Roberto Báez Gárate
Dirección Fiscal y Contable

José Antonio Hernández Chico
Dirección de Marketing

Raúl Armando Aguilar Rendón
Dirección de Ventas

Juan Antonio Rendón Payán
Dirección de Comunicación y Tecnología

Miguel Ángel Aranguré Morales
Producción y Diseño

Guadalupe Encinas Franco
Corrección Editorial

M Multiversidad Management, revista bimestral diciembre a enero de 2020. Editor Responsable: Fabiola Gárate Guzmán. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2012-032113100000-102. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido: 15963. Domicilio de la Publicación: Av. Acueducto No. 4851, piso 1 Local-6, Col. Real de Acueducto, C.P. 45116, Zapopan, Jalisco. Imprenta: Reproducciones Fotomecánicas, S.A. de C.V., Domicilio: Durazno No.1, Colonia San José de las Peritas, C.P. 16010, Delegación Xochimilco, México, D.F. Los espacios publicitarios que aparecen en esta revista son responsabilidad única y exclusiva de los anunciantes. La información, opinión, análisis y contenido de esta publicación es responsabilidad de los autores que la firman, razón por la cual la casa editorial no asume ninguna responsabilidad.

CONTACTO

contacto@revistamultiversidad.com
800 506 52 27 Ext. 163
669 980 63 82

PUBLICIDAD

Publicidad y Ventas

Raúl Armando Aguilar Rendón
raul.aguilar@revistamultiversidad.com

Oficinas de Representación

Guadalajara, Jalisco
publicidadgd@revistamultiversidad.com
México, Distrito Federal
publicidaddf@revistamultiversidad.com



6

El mundo
maravilloso de la
incertidumbre

Un acercamiento práctico a la gestión de la educación y capacitación del capital humano

12



Del Entorno Personal de Aprendizaje a las Redes Organizacionales de Conocimiento

20



Conceptualización y estructura de la personalidad. Un acercamiento teórico.

28



Educación y aprendizaje

34



Autoliderazgo: inspirar e influir desde la escuela

40



El vínculo hogar – escuela: de la utopía a la realidad

48



Instructor, formador, facilitador o entrenador en el lugar de trabajo... ahí el dilema.

56



Estado que guarda la educación básica en Guerrero. Avances y desafíos en el contexto actual

62



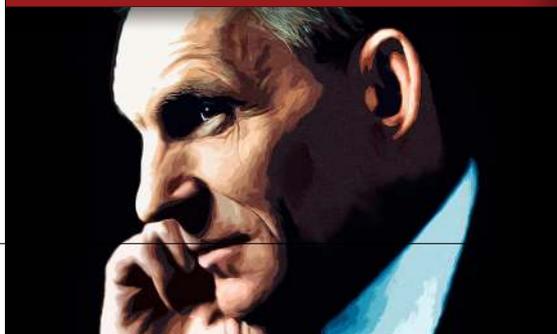
Educación = miedo

72



Henry Ford y la Ford Motor Company (El gran Innovador de la primera mitad del siglo XX; y los tres sistemas en las empresas familiares)

76



Contenido

LA COMUNICACIÓN NOS UNE

Nos interesa saber tu opinión.



/Multiversidad.Management

"Me encanta su revista, pero siempre tengo gran dificultad para conseguirla en Monterrey...me gusta leerla impresa".

Alicia Martínez Rincón

"Desde mi punto de vista la prefiero en presentación impresa, entiendo el aspecto ecológico, pero creo que lo vale, es una revista de calidad, incluso la colecciono".

Miriam Mariela



contacto@revistamultiversidad.com

"Soy de Ciudad Juárez, Chihuahua, y quiero adquirir todas las ediciones, ya que normalmente las encontraba fácilmente y las compraba, pero de un tiempo para acá, no las he hallado".

Francisco Rivers

"Una de las revistas más interesantes que he leído al día de hoy, me encanta cómo desarrollan cada tema y el diseño que le brindan hace que sientas lo que estás leyendo".

Juan Daniel Lozoya

"Estoy impresionado por la relevancia de los temas y la elevada calidad de las contribuciones".

Leonardo Avendaño

"Mis felicitaciones a Revista Multiversidad por la excelente cobertura que le dan a los temas de gran importancia, así como por la calidad y diversidad de los artículos".

Regina Orozco

"¡Qué gusto! Y ¡Felicidades! Los extrañaba".

Elizabeth Jiménez Rincón

Villa educación

Una plataforma
dinámica,
interesante y
completamente

gratuita

Ingresa y diviértete
aprendiendo

Síguenos

www.sistemavalladolid.mx



EDUCACIÓN SUPERIOR PRESENCIAL Y EN LÍNEA CONOCE NUESTRAS LICENCIATURAS



Multiversidad
Latinoamericana
DE ESTUDIOS SUPERIORES

NUESTRAS
ubicaciones

TORREÓN
CULIACÁN
GÓMEZ PALACIO
CIUDAD JUÁREZ
TAMPICO



TE PREPARAMOS
PARA UN
FUTURO
DE ÉXITO

OFERTA EDUCATIVA

LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL Y ADUANAS

LIC. EN CONTADURÍA Y FINANZAS

LIC. EN MERCADOTECNIA Y COMUNICACIÓN

LIC. EN DERECHO CON ENFOQUE EN JUICIOS ORALES

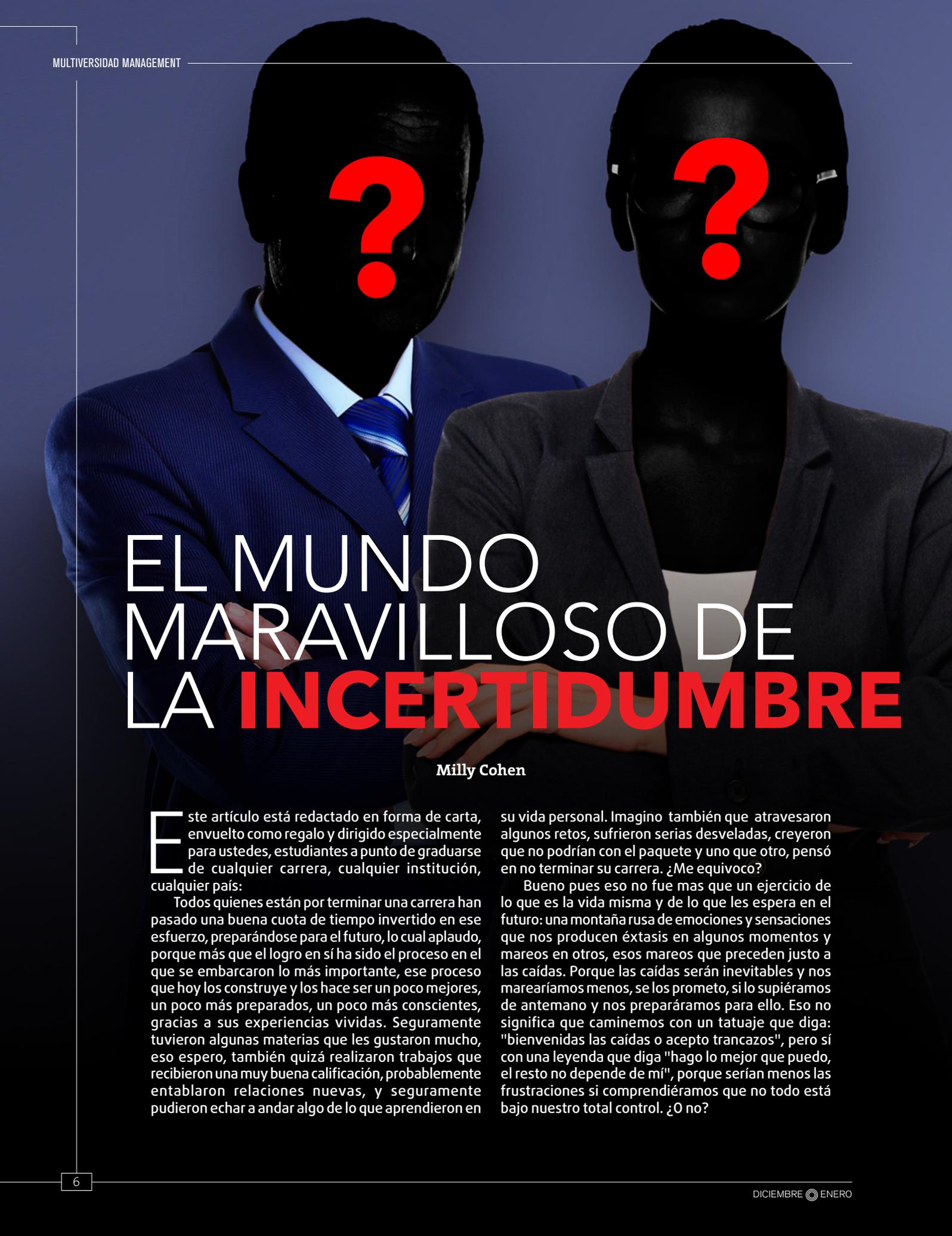
LIC. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



www.multiversidad.com.mx



800 506 5227 ext. 207 - 211



EL MUNDO MARAVILLOSO DE LA **INCERTIDUMBRE**

Milly Cohen

Este artículo está redactado en forma de carta, envuelto como regalo y dirigido especialmente para ustedes, estudiantes a punto de graduarse de cualquier carrera, cualquier institución, cualquier país:

Todos quienes están por terminar una carrera han pasado una buena cuota de tiempo invertido en ese esfuerzo, preparándose para el futuro, lo cual aplaudo, porque más que el logro en sí ha sido el proceso en el que se embarcaron lo más importante, ese proceso que hoy los construye y los hace ser un poco mejores, un poco más preparados, un poco más conscientes, gracias a sus experiencias vividas. Seguramente tuvieron algunas materias que les gustaron mucho, eso espero, también quizá realizaron trabajos que recibieron una muy buena calificación, probablemente entablaron relaciones nuevas, y seguramente pudieron echar a andar algo de lo que aprendieron en

su vida personal. Imagino también que atravesaron algunos retos, sufrieron serias desveladas, creyeron que no podrían con el paquete y uno que otro, pensó en no terminar su carrera. ¿Me equivocó?

Bueno pues eso no fue mas que un ejercicio de lo que es la vida misma y de lo que les espera en el futuro: una montaña rusa de emociones y sensaciones que nos producen éxtasis en algunos momentos y mareos en otros, esos mareos que preceden justo a las caídas. Porque las caídas serán inevitables y nos marearíamos menos, se los prometo, si lo supiéramos de antemano y nos preparáramos para ello. Eso no significa que caminemos con un tatuaje que diga: "bienvenidas las caídas o acepto trancazos", pero sí con una leyenda que diga "hago lo mejor que puedo, el resto no depende de mí", porque serían menos las frustraciones si comprendiéramos que no todo está bajo nuestro total control. ¿O no?



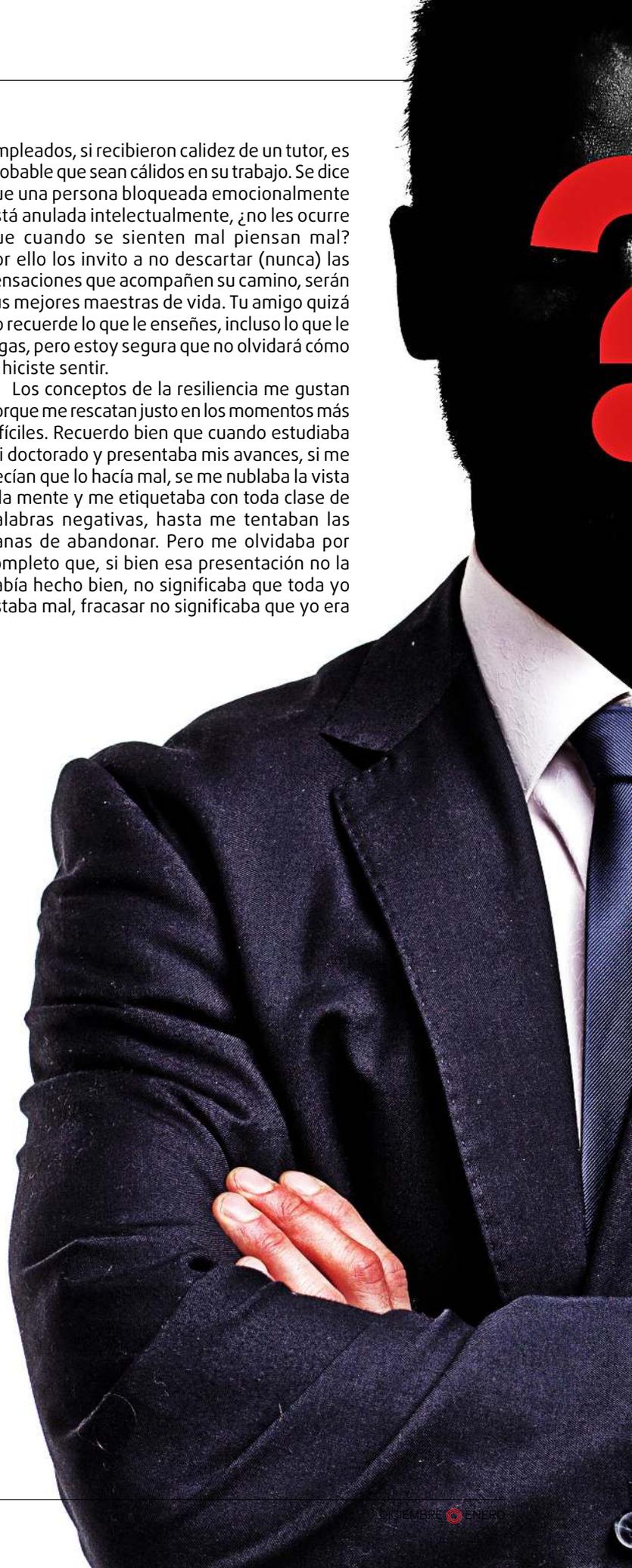
Tengo una amiga que tiene un cáncer terminal, cáncer de colon, y a pesar de haber aceptado su condición hace años, no se ha hecho amiga de él y le llama EL NO INVITADO, así cuando se siente muy mal me dice que el no invitado anda dándole lata. Una manera divertida de lidiar con el dolor. Creo que así son los retos de los que les hablo, y con los que inevitablemente se van a encontrar en su futuro, no invitados que se van a sentar en su mesa, aunque ustedes no los quieran ahí. Sería bueno ser amable con ellos, gentiles. Por eso les hablo sobre la incertidumbre porque en realidad nunca sabemos cuándo llegarán estos no invitados, en qué forma se presentarán, o cuál será su comportamiento. En lo único que debemos confiar es en cuál será nuestra reacción cuando lleguen, y la buena noticia es que hay muchas maneras de abordarlos, de charlar con ellos, de darles cabida, y eso es precisamente lo que nos enseña el paradigma de la resiliencia.

Resiliencia viene de la metalurgia, cuando a un material le ejerces presión, se amolda, se dobla y después recupera su forma, los seres humanos podemos llegar a ser igual, una pérdida, un dolor, un fracaso nos dobla, nos duele, nos quiebra, pero también nos ofrece la oportunidad de crecer, de aprender, de empoderarnos gracias a él, y por eso la resiliencia significa resistir y rehacerte, reconstruirte, reinventarte y recuperarte. Para lograrlo, una de las mejores herramientas que tenemos a nuestro alcance es la de la adaptación o la flexibilidad, la posibilidad de acomodarnos a nuevos entornos, y de modificar nuestra forma de pensar en vez de intentar que la cambie mi semejante. Me gusta usar una liga como metáfora, la liga se estira, se amolda, se acomoda. Usen una liga en su muñeca para que recuerden que muchas veces las cosas no saldrán como quieran ustedes, dense un ligazo cada vez que se resistan al cambio, aunque les duela, porque el cambio duele y es bueno recordarlo.

Podrá sucederles que se muden de país, que encuentren un trabajo muy distinto a su carrera, que se les presenten problemas que no vieron en clases o tengan que aportar ideas sobre aquello que menos saben. No pasa nada. Qué delicia. Es la oportunidad de explorar que más traen consigo mismos, porque ustedes cuentan ya con un bagaje de conocimientos y de experiencias, y si bien los conocimientos les servirán mucho para su trabajo y sus futuras decisiones, serán sus experiencias, esas que registraron sus emociones, esas que les dejaron huella, las que van a marcar sus rutas. Si fueron humillados por un maestro, quizá les impida hacerlo el día de mañana a sus

empleados, si recibieron calidez de un tutor, es probable que sean cálidos en su trabajo. Se dice que una persona bloqueada emocionalmente está anulada intelectualmente, ¿no les ocurre que cuando se sienten mal piensan mal? Por ello los invito a no descartar (nunca) las sensaciones que acompañen su camino, serán sus mejores maestras de vida. Tu amigo quizá no recuerde lo que le enseñes, incluso lo que le digas, pero estoy segura que no olvidará cómo lo hiciste sentir.

Los conceptos de la resiliencia me gustan porque me rescatan justo en los momentos más difíciles. Recuerdo bien que cuando estudiaba mi doctorado y presentaba mis avances, si me decían que lo hacía mal, se me nublaba la vista y la mente y me etiquetaba con toda clase de palabras negativas, hasta me tentaban las ganas de abandonar. Pero me olvidaba por completo que, si bien esa presentación no la había hecho bien, no significaba que toda yo estaba mal, fracasar no significaba que yo era





una fracasada, también se me olvidaba que había otras cosas que sí hacía bien y podía usarlas para mi beneficio, por ejemplo, yo sabía reírme de mis errores, entonces ¿por qué no utilizaba menos drama y más humor durante las críticas? Así fue como viví cuatro años, llorando cada vez menos y aprendiendo cada vez más a aprovechar los retos como oportunidades para hacer mejor las cosas, agradeciendo incluso las críticas porque me daban terreno fértil para aprender, y lo que una vez fue: “este no es un cuento infantil sino la redacción de una tesis doctoral”, que es lo que me criticaban los profesores por ser yo escritora de literatura infantil, terminó convirtiéndose en un cuento de hadas cuando me felicitaban por la madurez de mi escritura y mi texto.

Se dice que donde pones tu atención pones tu energía, por eso una de las herramientas que más me gustan de la resiliencia y pueda serles útil el día de mañana es la de poner su atención en fortalezas y cualidades, pero también en

limitantes, a mirarse como un todo, no como un vaso medio lleno o medio vacío, sino como un vaso con la mitad de agua (posibilidades) y la mitad de aire (carencias). No somos seres perfectos, ¿quién quiere serlo?, al contrario, es justo en el reconocimiento de su fragilidad donde reside su fuerza. La resiliencia no es robustez, imaginen las pirámides de Egipto, son fuertes, han resistido por siglos, pero si las tiramos, no se vuelven a reconstruir solas. En cambio, nosotros, somos frágiles y por eso somos fuertes, porque las limitantes nos invitan a ser valientes, a atrevernos a hacer las cosas de formas distintas, y sabemos que hoy esa es una de las habilidades más valoradas en las empresas: no la perfección, sino justo la valentía honesta de reconocer nuestras áreas de oportunidad. Y no olvides que muchas veces tus problemas dejan de existir cuando les dejas de poner atención.

Hoy se sabe que es el esfuerzo y no el intelecto lo que se debe valorar. Multitud de estudios lo han comprobado ya: niños que se les elogia por el intento, lo intentan más veces y lo hacen mejor. Ustedes deberán buscar infinitas posibilidades para volver a probar aquello que no salió bien la primera vez, en vez de desistir, persistir. Yo les deseo algunas caídas, justo para que el vuelo sea de más calidad y llegue más alto. Se sabe que el porcentaje de intentos fallidos de quienes empiezan una compañía por primera vez, es de 3.8. Eso significa que fue hasta la cuarta vez que tuvieron éxito. Y si no les dan una segunda oportunidad, recuerden la pregunta del paradigma de la resiliencia ¿cuándo una puerta se cierra, otra se abre? Requerimos de una visión más amplia para poder mirar lo que esconden las crisis, de una mirada apreciativa para encontrar la ventaja de la desventaja, incluso la gracia a la desgracia. Busquen algo de bueno en algo malo que les haya pasado, es un ejercicio que vale la pena hacerse y que depende más de la actitud, que de la aptitud, es un hábito que se desarrolla, que se ensaya, que se practica. Aprender a apreciar el todo.

Amo la resiliencia, porque me regresa el control de mi vida. Y para ello, la resiliencia se teje con palabras de optimismo, con posibilidades, no con determinismos, las cosas que pasaron, ya pasaron, pero podemos mirarlos distinto, podemos soltar, perdonar, reírnos de nuestros errores, lo único que nos estorba es rumiarse, regresar una y otra vez a lo mismo, lamentar. Si soy víctima de mis circunstancias, no soy responsable de nada. Si la culpa es de mi profesor, de mi jefe, de mis padres, ¿qué cuota de quehacer tengo yo?



Una sugerencia que recomiendo es hacer espacio en sus vidas a la lectura. La que quieran, la que les plazca, pero no olviden que de ahí se rescatan historias de vida que serán ejemplo, desde ahí uno se empapa de lo que otros hicieron y nos identificamos con sus problemas que son similares a los nuestros. Hoy, con las investigaciones que hablan sobre la teoría de la mente y las neuronas espejo nos damos cuenta que desarrollamos la empatía, habilidad imprescindible en estos tiempos, por medio del contacto con los otros y por medio de la lectura. Sentimos lo que leemos como si lo viviéramos, lloramos como si nos pasara, y el cerebro que no distingue entre lo real y lo ficticio, nos permite que muchas emociones afloren sin movernos siquiera del sillón. Lee "Alicia en el País de las Maravillas" si necesitas pasar un buen momento y recordarte que la vida es inverosímil y absurda a la vez; relea "El Principito", si quieres contactar con tu esencia, con tu niño interno; lee a Miguel Ruiz para accionar esos 4 acuerdos, pilares de la vida en sociedad, lee a Kafka y no temas tus propios fantasmas; lee a Camus y relativiza tus problemas existenciales; lee a Victor Frankl, cuando hayas perdido el sentido de tu vida. Lee.

Aprendan a hacer una pausa, a no temerle al silencio, a no huir de la calma. La pausa hoy nos da la posibilidad de ser menos reactivos, menos impulsivos. Si no saben cómo conseguirla, mediten, cambiará la genética de su cerebro, las ondas se realentizarán y se creará un espacio que les

permitirá pensar antes de actuar y no dejar que sean las emociones las que los arrastren consigo. Dicen que de vez en cuando es bueno hacer una pausa en nuestra búsqueda de la felicidad y simplemente ser feliz. Y en esa quietud, vean por el otro. En un estudio sobre resiliencia psicológica realizado en 2017 entre veteranos del Ejército de Estados Unidos, quienes tenían niveles más altos de gratitud, altruismo y sentido de propósito también presentaban mayores habilidades de resiliencia, es decir, afrontaban mejor el dolor, las pérdidas y las adversidades. Ser altruista no significa dar dinero, significa dedicar parte de su tiempo, que es lo más valioso que tenemos, a pensar en cómo afectar positivamente su entorno. Pueden comenzar a caminar el trayecto de mil millas, dando el primer paso, nunca será poco lo que hagan por unos pocos.

No pretendo sonar como si fuera su maestra justo ahora que culminan su carrera y quizá lo que menos quieran escuchar por ahora sean más lecciones, mi intención solo es la de imaginar que tengo la posibilidad de afectar, por medio de mi escritura, a algunos, a muchos, a uno, a una, con mis ideas y hablarles sobre la importancia de conocer su vida (interior) antes de lanzarse a descubrir la vida (exterior). Por ello escribo este texto en forma de carta, envuelto como regalo y dirigido especialmente para ustedes, estudiantes a punto de graduarse de cualquier carrera, cualquier institución, cualquier país, invitándolos a tomarse un tiempo para reconocer que antes de ser humanos en construcción, son humanos. David Foster Wallace comienza contando en su libro "Todo es Agua" cómo dos pecesitos nadan y disfrutan tranquilamente en el mar cuando llega un pez grande y les pregunta qué tal está el agua, ellos, atónitos, se detienen y se preguntan qué fregados es el agua.

Conozcan su agua, esa por donde nadan, por donde se mueven, en la que respiran, reconozcan las olas y las tormentas, descubran sus vías para sobresalir, los caminos para tomar aire cuando sienten que se ahogan, valoren sus vínculos que los mantienen en agua firme, y luego, lánzense a disfrutar de nuevos océanos. 🌊

Gracias y felicidades.

Milly Cohen.

Docente universitaria. Tiene un Doctorado en Educación con el tema de Discapacidad y Resiliencia. Autora de varios libros.

Bibliografía:

David Foster Wallace (2014). *Esto es Agua*. Random House Mondadori, México.

Somos uno de los principales referentes educativos de México

SUSCRÍBETE

6 REVISTAS DIGITALES

\$240

 /Multiversidad.Management

 contacto@revistamultiversidad.com

 www.revistamultiversidad.com



Un acercamiento práctico a la gestión de la **educación** y capacitación del **capital humano**

Alejandro Rodríguez Sánchez





En la mayoría de las empresas existen áreas, departamentos, unidades o direcciones destinadas a la gestión y capacitación del capital humano, eso queda claro, sin embargo, dicha gestión se realiza de manera diferente y acorde con la filosofía y cultura organizacional de cada compañía.

Para empezar, ¿qué se entiende por gestión de educación y capacitación del capital humano?, pues bien, sencillamente la primera es un concepto que indica una acción o trámite que junto con otros se realiza para conseguir una meta o solucionar un problema. La segunda tiene que ver con la formación estructurada para desarrollar en el individuo como ser humano, sus capacidades intelectuales, sociales, ciudadanas y axiológicas desde el entorno cultural y de convivencia social en donde se desenvuelve. La tercera es un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje particulares, dirigidas hacia la construcción o ampliación de saberes, destrezas y aptitudes del personal de una empresa. Mediante la capacitación, los empleados pueden mejorar su desempeño laboral tanto en los puestos que tienen en el presente y desde luego estar formados para puestos futuros (Chacón, 2014).

Ahora bien, la gestión de educación y capacitación como tal, es una actividad profesional que desde siempre los especialistas en distintas compañías de sectores productivos diferentes han hecho. En su mayoría, las personas a cargo de las áreas, departamentos, unidades o direcciones destinadas a la gestión y capacitación del capital humano o intelectual son expertos en recursos humanos, y como tales desempeñan su trabajo de forma eficiente y eficaz (Axmann, 2018).

Sin lugar a dudas dominan lo que hacen y han alcanzado logros palpables en su labor profesional en una industria específica.

Por su puesto, su formación académica, su experiencia en la empresa de la cual forman parte y su capacitación constante les han proporcionado herramientas y formas de trabajo para gestionar la educación y la capacitación de sus compañeros de trabajo. Es un hecho que el universo de la gestión de educación y capacitación del capital humano es muy grande, y que este artículo solamente intenta acercar al lector, por lo menos, a una comprensión práctica de la citada actividad profesional.

Por un lado, dentro del ámbito de la gestión de educación y capacitación del capital humano, existen profesionales a cargo de las labores administrativas de la educación y capacitación, así como otros profesionales a cargo del diseño, desarrollo, implementación y evaluación de la instrucción dentro del ámbito laboral.

Por otro lado, la educación y capacitación laboral comparten algunas filosofías educativas,

enfoques pedagógicos, métodos, técnicas, procedimientos y prácticas con los entornos educativos de educación Primaria, Secundaria, Medio Superior y Superior, sin embargo, es obvio que hay diferencias marcadas que impiden la aplicación exacta de ciertos métodos y técnicas utilizadas con niños, adolescentes, o adultos jóvenes que estudian a tiempo completo, pues si se aplican en el ámbito del trabajo, donde hay adultos jóvenes, de mediana edad o mayores, entonces son inadecuados y están fuera de lugar, pues no toman en cuenta la edad, el entorno, los intereses y propósitos de la educación y capacitación (Mendoza, 2011).

Con base en lo anterior, entonces está claro que las empresas, agencias y organizaciones no educativas y no gubernamentales, así como las asociaciones profesionales, necesitan planear, diseñar y operar programas de educación y/o capacitación que sean distintos a los programas



de instituciones educativas formales. Los expertos de recursos humanos y de gestión del talento humano lo saben, y así lo hacen.

No obstante, si alguna institución de educación superior tiene algún programa de educación continua cuyos contenidos están alineados con las necesidades de formación de sus empresas, entonces los especialistas no dudan en considerarlos como viables para continuar educando y capacitando al personal de sus empresas. Los instructores igualmente son colaboradores autorizados para la formación en las organizaciones de hoy. Por una parte, están los instructores internos y por otra están los instructores externos.

Ambos necesitan poseer competencias para desarrollar, implementar, operar, gestionar y evaluar programas educativos formales y no formales, que satisfagan las necesidades formativas empresariales integrando el uso correcto y justificado de las tecnologías de la información y comunicación en entornos

formativos concretos (Axmann, 2018).

Los instructores internos forman parte de la empresa, mientras que los instructores externos están fuera de la empresa, es decir, estos últimos pertenecen a una empresa o consultora de capacitación y desarrollo de personal o bien son instructores independientes expertos en ciertos temas o áreas del conocimiento.

Por ejemplo, cuando los responsables de la gestión de educación y capacitación abren un curso de capacitación, lo hacen a partir de una necesidad detectada derivada de un programa de capacitación anual proyectado con antelación.

Idealmente, la capacitación del personal debe ser proactiva más que reactiva, esto significa que, debe estar planeada principalmente para innovar. Lo anterior no significa que la capacitación reactiva deba ser dejada a un lado, desde luego se implementa si se ha detectado un problema que pasó desapercibido.



Hoy en día, las distintas empresas valoran en sus colaboradores, tanto las habilidades blandas como las habilidades duras, pero, ¿cuáles son esas habilidades? (The Balance Careers, 2019) (DINERO EN IMAGEN, 2019) (International Bureau of Education, UNESCO).

Algunas habilidades blandas claves:

1. Creatividad
2. Persuasión
3. Colaboración
4. Adaptabilidad
5. Administración del tiempo

1 Creatividad para generar nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, con el fin de producir soluciones originales e innovadoras.

2 Persuasión, la habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos con el fin de que piense de una determinada manera o actúe de una forma en particular.

3 Colaboración para interactuar con otras personas en proyectos de trabajo complejos en donde cada individuo asume responsabilidades y roles diferentes para alcanzar un objetivo u objetivos afines.

4 Adaptabilidad para comprender un mundo en constante cambio mediante una mente flexible capaz de aprender y reaprender para ajustarse a nuevos escenarios sociales, culturales, políticos, científicos y tecnológicos, manteniendo su personalidad y esencia individual.

5 Administración del tiempo para desenvolverse adecuadamente en distintas áreas de la vida, por ejemplo, en la vida personal, familiar, social, laboral, ciudadana o académica. Además, el individuo entiende que el tiempo bien aprovechado permite identificar metas, objetivos y prioridades y así conseguir alcanzarlos.

Como se puede apreciar, las habilidades blandas antes mencionadas son aquellas directamente ligadas con los aspectos sociales, interpersonales y emocionales del individuo.

Ahora bien, algunas de las habilidades duras actuales destacadas son:

1. Cómputo en la nube
2. Inteligencia Artificial
3. Razonamiento analítico
4. Manejo de personal
5. Diseño de Experiencia de Usuario





1 **Cómputo en la nube**, saberes muy demandados por empresas tecnológicas y en general por casi cualquier compañía en distintos sectores productivos.

Hoy casi cualquier compañía requiere ingenieros y otros especialistas que dominen y estén abiertos al aprendizaje permanente relacionado con el almacenamiento de datos en la nube y el Internet de las Cosas (IoT, Internet of Things, por sus siglas en inglés).

2 Actualmente vivimos en la era de la **Inteligencia Artificial**, pues muchas de las tareas y actividades empresariales de la vida social, económica, cultural, científica y tecnológica están siendo resueltas ya por esta tecnología. La IA es un área de la Informática, se enfoca en el desarrollo de programas y mecanismos que demuestran actividad calificada como inteligente, es decir, dicho concepto implica que las máquinas pueden pensar casi como lo hace cualquier ser humano. Según los expertos, un sistema basado en IA puede analizar grandes cantidades de datos, identificar patrones y tendencias, entonces, ser capaz de hacer predicciones automática y rápidamente con precisión. Con base en lo anterior, las empresas de hoy también requieren de profesionales que dominen esta área tecnológica considerada de un alto valor agregado.

3 El **razonamiento analítico** de los profesionales es altamente demandado en las empresas, pues debido a la siempre creciente cantidad de datos, información y conocimiento generados y recolectados por muchas empresas, las distintas áreas o departamentos necesitan más especialistas que tomen decisiones inteligentes con base en los datos e información obtenidos para generar conocimiento práctico que se refleje en acciones concretas que permitan un alto desempeño en la empresa, la solución de problemas, así como la creación de productos y servicios innovadores para los clientes.

4 La capacidad de **manejo de personal**, es sin duda una habilidad necesaria para administrar equipos de trabajo colaborativo y altamente eficientes. Por lo tanto, en las compañías y negocios de hoy, los jefes deben desempeñarse como líderes de equipos integrados, capaces de motivar a los miembros o colaboradores del equipo, deben ser capaces de empoderar a cada individuo para que este actúe a partir de sus conocimientos, habilidades y actitudes en pro del proyecto, del equipo y la organización.

5 El **Diseño de Experiencia de Usuario** (UX Design, por sus primeras siglas en inglés), es el proceso sistemático para mejorar la satisfacción del usuario con un producto mediante la mejora de la usabilidad, la accesibilidad y la conveniencia proporcionadas en la interacción con un producto. Por ejemplo, quienes hacen esta labor son los diseñadores industriales, en cierto grado los diseñadores gráficos o visuales y los programadores. Por cierto, este término fue acuñado por Donald A. Norman, Director del Laboratorio de Diseño de la Universidad de California, en San Diego California, Estados Unidos de América.

Las cinco habilidades duras antes mencionadas son aquellas que la persona puede adquirir a través del estudio formal en la escuela y mediante cursos de formación o actualización que le permitirán desempeñarse en un empleo futuro o en el actual. Cabe resaltar que las habilidades duras clave de hoy son la escritura, matemáticas, lenguajes de programación entre otras. En la actualidad los empleos en su mayoría requieren que los individuos posean tanto habilidades blandas como habilidades duras para realizar un puesto de trabajo.

Desde luego, los encargados de la gestión de educación y capacitación dentro de las empresas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles profesionales y otras instituciones educativas no formales tienen identificadas las habilidades que un empleado en puesto laboral específico debería

tener para colaborar en sus organizaciones, pues ellos mismos como expertos poseen el conocimiento acerca de los procesos educativos, los individuos involucrados, los entornos de interacción, así como de los contenidos educativos y de capacitación requeridos en sus entornos laborales.

Aunado a lo anterior, el gestor educativo necesita saber cómo identificar necesidades de formación, capacitación y/o actualización, y por ende ser capaz de diseñar proyectos educativos y de formación en modalidades diferentes acordes con la demanda, de calidad y congruentes con los individuos y las organizaciones.

Además, existe una parte clave dentro de la gestión de educación y capacitación, específicamente, la creación de los materiales educativos físicos o digitales, o bien la compra de los mismos. El gestor educativo conoce los procesos de diseño del material educativo y los cursos de formación, además, maneja modelos de control, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos educativos en distintas modalidades como la formación presencial, a distancia en línea, aprendizaje electrónico/virtual o aprendizaje mixto.

También, la gestión de educación y capacitación requiere del diseño de acciones formativas destinadas para los profesionales involucrados en el proceso formativo, en cualquiera de las modalidades educativas aplicables, es decir, debe involucrar en cursos de formación o actualización a los instructores o facilitadores, expertos creadores de contenido y diseñadores instruccionales que apoyan dentro de la misma organización, en acciones de capacitación y desarrollo del personal.

Es importante añadir que la gestión educativa requiere de expertos con referentes teóricos y metodológicos fundamentales para realizar investigación educativa, pues ellos necesitan saber cómo buscar, reclutar, seleccionar y coordinar personal para que forme parte de los procesos de la educación y capacitación mediada por tecnologías en la modalidad requerida.

Finalmente, la gestión de educación y capacitación del capital humano precisa desplegar un liderazgo dinámico y emprendedor en el ambiente laboral y operar estrategias para la integración de equipos en trabajo colaborativo y de comunidades de aprendizaje en cualquier modalidad formativa, con el propósito de generar conocimientos prácticos, aplicables, transferibles y adaptables a cada realidad empresarial (Correa, Álvarez y Correa, s.f.).

Alejandro Rodríguez Sánchez.

Consultor Académico:
Idiomas/Tecnologías Educativas/
Innovación/Capacitación.

Bibliografía:

Axmann, M. (2018). *Aprendizaje de calidad. Una perspectiva práctica para América Latina y el Caribe.* Montevideo: OIT/Cinterfor. Consultado el 29 de julio de 2019 en

https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/AprendizajedeCalidad_web.pdf

Chacón M.L., (2014). *Gestión educativa del Siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad.* Omnia, 20 (2), 150-161. Consultado el 29 de julio de 2019 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>

Correa, A., Álvarez, A. Correa, S. (s.f.). *La Gestión Educativa Un Nuevo Paradigma.* Consultado el 29 de julio de 2019 en <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

DINERO EN IMAGEN. *10 habilidades laborales más demandadas en 2019.* Consultado el 31 de julio de 2019 en <https://www.dineroenimagen.com/management/10-habilidades-laborales-mas-demandadas-en-2019/107207#view-1>

Hubbard, R. (2014). *Manual indispensable de instrucciones para el e-learning.* México: Editorial Patria.

International Bureau of Education. UNESCO. *Future Competences and the Future of Curriculum A Global Reference for Curricula Transformation.* Consultado el 11 de septiembre de 2019 en http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/resources/02_future_competences_and_the_future_of_curriculum_30oct.v2.pdf

Irizarry-Nones, A., y otros. (s.f.). *Artificial Intelligence (AI).* Consultado el 10 de septiembre de 2019 en https://cisse.info/pdf/2019/rr_01_artificial_intelligence.pdf

JND.org Don Norman. <https://jnd.org/>

Mendoza, A. (2011). *Capacitación para la calidad y la productividad.* México: Trillas.

The Balance Careers. *Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference?* Consultado el 30 de julio de 2019 en

<https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>

Winston, P.H. (1993). *Artificial Intelligence. Third Edition.* USA: Addison-Wesley. Consultado el 9 de septiembre de 2019 en <https://courses.csail.mit.edu/6.034f/ai3/rest.pdf>



ATP

Microfinanciera

ASISTENCIA PARA EL TRABAJO Y LA PRODUCCIÓN S.A. DE C.V. SOFOM ENR

¡CONÓCENOS!

Estimado maestro y/o profesionalista, usted también puede ser de los cientos de personas que se han decidido a liquidar sus deudas de tarjetas de crédito, casas comerciales y otros adeudos que lo tienen pagando altos intereses.

Microfinanciera ATP le apoya para que reduzca esos costos usureros y liquide sus deudas.

Ayudando a las
PYME en México

**2.8% Mensual
de interés
+ IVA**

**Sin comisiones
Sin buró de crédito**

Contamos con 56 oficinas distribuidas en todo el país, para conocerlas puede ingresar a nuestra página de Internet.

Crédito ATP 1

Por \$10 mil pesos pagas **\$280.00**

Por \$20 mil pesos pagas **\$560.00**

Por \$100 mil pesos pagas **\$2.800.00**

CAT (COSTO ANUAL TOTAL) 39.3% SIN IVA

Prueba nuestro simulador en:
www.microfinancieraatp.com.mx



DEL ENTORNO PERSONAL DE APRENDIZAJE A LAS REDES ORGANIZACIONALES DE CONOCIMIENTO

Alexandro Escudero Nahón

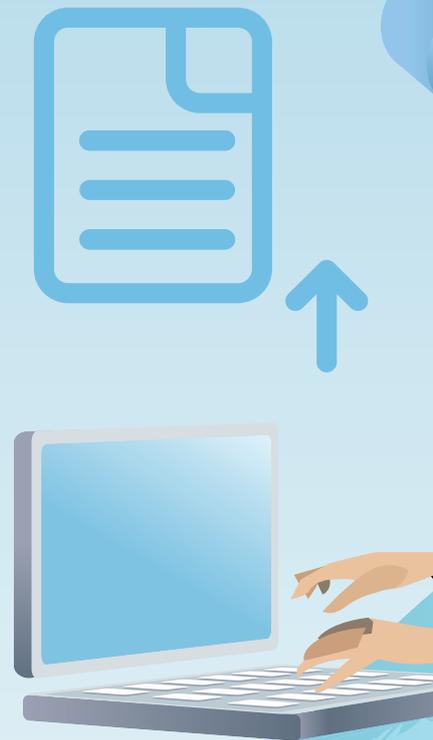
Origen del Entorno Personal de Aprendizaje

El concepto Entorno Personal de Aprendizaje (EPA) se mencionó por primera vez en el 2004 en el Reino Unido en la "JSIC/CETIS Conference" (Lytras et al., 2013, p. 17). El EPA estuvo asociado, desde su origen, a las inéditas posibilidades que brindaba la Web 2.0, es decir, a las páginas web que dejaron de ser solamente contenedores de información (páginas estáticas) y permitían la interacción y colaboración entre usuarios como creadores de contenido (páginas dinámicas).

En concreto, la implementación de los primeros EPA se realizó en el marco del programa "Northern Ireland Integrated Managed Learning Environment" que,

básicamente, se centró en desarrollar nuevas versiones de plataformas digitales de gestión de información (Castañeda & Adell, 2013). Por eso, en principio, el EPA tuvo una impronta sumamente tecnológica y fue definido como el conjunto de elementos (recursos, actividades, fuentes de información, etcétera) que las personas utilizan para la gestión de su aprendizaje con uso de tecnología digital.

Fue hasta el 2010, en la "Personal Learning Environment Conference", que se desarrolló en Barcelona, España, cuando el concepto EPA incorporó una dimensión pedagógica. Sin embargo, este avance conceptual provocó varias divergencias, entre las cuales destacan tres, principalmente.





Una postura sobre el EPA pone el acento en las decisiones que el aprendiz hace en su entorno personal. Es decir, con la incorporación de la tecnología digital en los procesos educativos fue necesario hacer algunas formulaciones conceptuales para comprender cómo se llevan a cabo las nuevas prácticas de aprendizaje en entornos altamente influidos por la tecnología. Esta postura analiza qué factores toma en cuenta una persona al momento de diseñar su EPA. Se prioriza, entonces, el estudio de valores como la flexibilidad, la proactividad, la autonomía, la responsabilidad y la autorregulación, entre otros.

La segunda postura, en cambio, llama la atención sobre el hecho de que el aprendizaje es, por definición, un proceso colectivo. Es decir, en procesos altamente influidos por tecnología digital, así como en los procesos tradicionales, el aprendizaje debería estudiarse como el resultado de un proceso colectivo. Por lo tanto, esta postura pone el acento en el estudio de las relaciones que el aprendiz realiza dentro de su EPA. Por eso, analiza de qué manera la tecnología digital condiciona procesos educativos básicos como obtener, compartir, gestionar e interpretar información digital. Asimismo, admite que los contextos educativos no formales, como las redes sociales, tienen un papel preponderante al respecto.

Finalmente, la tercera postura, en concordancia con las dos posturas anteriores, pugna por darle un carácter normativo al EPA. Esta postura manifiesta que, si bien es cierto que los aprendices suelen estar muy familiarizados con el uso de la tecnología digital, esta situación no garantiza que sean capaces de diseñar un EPA adecuado. Por eso, sostiene que el EPA debe ser concebido como un tema pedagógico novedoso con un objetivo bien definido: la integración intencional y deliberada de espacios digitales que garanticen el aprendizaje. Esto supone que los aprendices aprendan a diseñar un EPA con ciertas condiciones normativas institucionalizadas porque el objetivo principal es fomentar la colaboración entre todos los aprendices y alcanzar los objetivos de aprendizaje, aunque se admita cierto margen de libertad y flexibilidad en esta experiencia educativa.

Aún con estas divergencias, el concepto EPA resultó muy útil para dar cuenta de las prácticas novedosas de aprendizaje, del papel de los contextos informales al momento de aprender y del papel normativo de las instituciones al respecto. Sin embargo, en años recientes el desarrollo tecnológico ha presentado avances de tal magnitud que, incluso, está desafiando al concepto tradicional de aprendizaje. Por

ejemplo, la incorporación de la Inteligencia Artificial, de las analíticas del aprendizaje, del Internet de las Cosas, de la realidad virtual y la Realidad Aumentada, de los servicios educativos “en la nube”, están demostrando que elementos no-humanos, como el hardware y el software, también son capaces de “aprender”. Incluso, la correcta incorporación de estas tecnologías digitales en las instituciones permite asegurar que las organizaciones también pueden realizar procedimientos para “aprender”.

Por eso, el EPA es un concepto útil si se concibe al aprendizaje como una prerrogativa humana donde el aprendiz es el centro del proceso educativo. Sin embargo, este mismo concepto presenta varias limitaciones al momento de explicar cómo se están transformando las instituciones y las comunidades educativas cuando se incorpora la tecnología digital en un trabajo en red donde, por definición, no hay centro ni periferia.

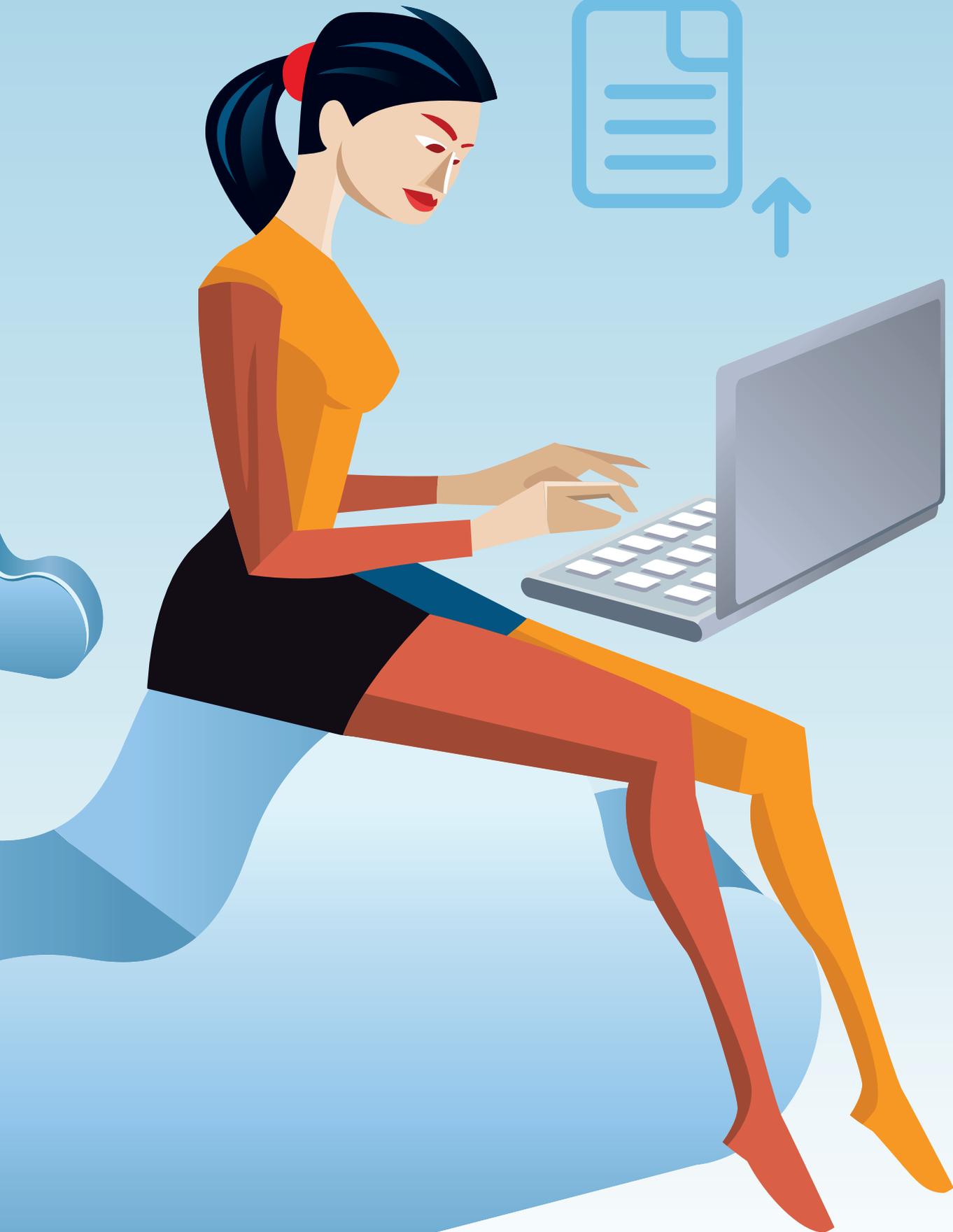
Limitaciones conceptuales del EPA

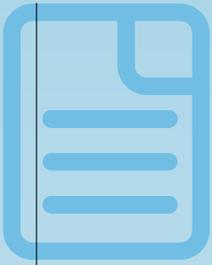
La limitación explicativa que actualmente presenta el EPA tiene su origen, en realidad, en dos lastres conceptuales propios del pensamiento educativo moderno, propio del Siglo XVII.

El primer lastre conceptual está relacionado con el humanismo moderno. Este tipo de humanismo, a diferencia del humanismo clásico o el medieval, estuvo insuflado por cierto optimismo sobre la facultad racional del ser humano y por una supuesta excelencia de nuestra especie. Por eso, con una argucia antropocéntrica, situó siempre al ser humano como medida y centro de todas las cosas. En contraposición, despreció todo lo no-humano.

En efecto, el discurso educativo moderno siempre ha colocado al ser humano como el elemento central del proceso, y a todos los demás agentes como periféricos, como simples artefactos que solamente auxilian a “aprender”, pero sin protagonismo al respecto. En otras palabras, el pensamiento educativo moderno considera al ser humano como único sujeto cognoscente, separado de lo que aprende y de las cosas que usa para aprender (Escudero-Nahón, 2018).







El segundo lastre conceptual está relacionado con el pensamiento dicotómico y excluyente, tan característico del pensamiento moderno. Debido a que el humanismo moderno ha sostenido que existe una supuesta excelencia en nuestra especie, lo humano ha sido considerado como una esencia radicalmente diferente a lo no humano y, por lo tanto, se ha justificado una relación disruptiva entre ambas categorías.

En efecto, el pensamiento educativo moderno reproduce los principios dicotómicos y excluyentes de este tipo de humanismo y, por eso, sus bases conceptuales siempre son provinciales, simplistas y limitantes. Por muy complejas que sean las conexiones en los escenarios educativos, o por muy heterogéneos que sean los agentes que participan en los procesos de aprendizaje, siempre se reducen dicotómicamente y, además, se ejerce una injusta valoración a esos pares. Por ejemplo, en el discurso educativo moderno siempre ha sido más valorado “el sujeto” que “el objeto”; “la mente” que “la emoción”; “la razón” que “la intuición”; y, por supuesto, siempre ha sido más valorado “lo humano” que “la tecnología”.

En suma, el concepto EPA es heredero del antropocentrismo y la dicotomía simplista y excluyente del humanismo moderno. Este desafortunado hecho impide que el EPA pueda explicar cómo se están transformando las instituciones y las comunidades educativas cuando se incorpora la tecnología digital de manera amplia y profunda, a tal grado, que es difícil distinguir a la educación y a la tecnología como mundos diferentes o autónomos entre sí.

Hacia las Redes Organizacionales de Conocimiento

Los enfoques teóricos educativos tradicionales, a saber, el conductismo, el cognitivismo y el constructivismo, han demostrado una legítima preocupación por explicar qué desafíos plantea la incorporación de la tecnología educativa en los procesos de aprendizaje. Sin embargo, estos enfoques teóricos comparten el hecho de que fueron creados en la época predigital. Es decir, sus principales objetos de estudio, la conducta, la cognición y la construcción del conocimiento, respectivamente, no estaban profundamente influidos por la tecnología digital, sino por la tecnología analógica.

El Conectivismo es el enfoque teórico que ha ganado protagonismo en los escenarios educativos de la era digital. Su principal propuesta conceptual critica y desafía a los enfoques teóricos tradicionales porque, tomando en cuenta que con la tecnología digital las nociones de espacio y tiempo son irrelevantes para acceder a información digital, pugna por el estudio del aprendizaje en red, por

los escenarios educativos caóticos, híbridos y complejos, donde predomina la autoregulación, la autoorganización, la colaboración y la contingencia (Siemens, 2004).

Hasta ahora, los enfoques teóricos educativos tradicionales han abordado los procesos educativos digitales con categorías de análisis propias de la educación predigital. Por lo tanto, carecen de capacidad explicativa sobre cómo se origina, comparte y utiliza el conocimiento en redes heterogéneas, donde proliferan dispositivos digitales, algoritmos, computación en la nube, inteligencia artificial, realidad virtual, etcétera. Pero, sobre todo, los enfoques teóricos educativos tradicionales no abordan de manera detallada la noción de aprendizaje en red (Escudero-Nahón, 2017).

De tal forma que el Conectivismo fomentó la aparición de conceptos, como la Red Personal de Aprendizaje (Figura 1). Al desplazar el término “entorno” por “red”, puso el acento en el hecho de que el aprendiz ya no se sitúa en el centro del proceso de aprendizaje, sino que forma parte de un entramado complejo y heterogéneo de agencias que, colaborando correctamente, producen un aprendizaje distribuido a lo largo de la red.

La tecnología digital está transformando amplia y profundamente a las instituciones educativas, y no solo a los aprendices. Por eso, posteriormente, se acuñó el concepto Entorno Organizacional de Aprendizaje, con el objetivo de dar cuenta de la importancia de considerar a las instituciones en el desafío de incorporar la tecnología digital en los procesos educativos (Vázquez-Recio & López Gil, 2016). Sin embargo, el término “entorno” volvía a ser insuficiente para señalar el papel activo que tienen las conexiones entre instituciones, pero, sobre todo, el uso colectivo del resultado de ese proceso.

Actualmente, el concepto Redes Organizacionales de Conocimiento intenta superar el punto de vista centrado en el aprendiz para implicar a las instituciones en la responsabilidad de fomentar procesos de aprendizaje y de colaboración en la construcción de conocimiento colectivo. Entre otros desafíos, este concepto intenta explicar cómo se están fusionando las estrategias de aprendizaje de todas las modalidades educativas disponibles en las instituciones educativas para que cada persona diseñe fácil y flexiblemente su ambiente personal de aprendizaje, pero simultáneamente reconoce el papel de agencias no humanas en el proceso de aprender.

Las Redes Organizacionales de Conocimiento, además, describen las conexiones que se realizan entre humanos y no humanos, al tiempo que registra los rastros que deja esa actividad y cómo se transforma en conocimiento. De tal manera que el complejo proceso de conectar varias agencias heterogéneas tiene una utilidad colectiva, y no solo personal.

Figura 1. Evolución del concepto EPA.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El concepto EPA resultó muy útil para dar cuenta de ciertas prácticas novedosas de aprendizaje. Sin embargo, la incorporación de la tecnología digital en las instituciones educativas también transformó a la comunidad educativa. Esta transformación requirió nuevos conceptos capaces de explicar cómo puede fomentarse el aprendizaje de las personas, de las cosas y de las organizaciones en la era digital.

Por lo tanto, es necesario superar el concepto Entornos Personales de Aprendizaje para proponer Redes Organizacionales de Conocimiento. Este desplazamiento conceptual sería capaz de estudiar y explicar cómo deberían transformarse las organizaciones educativas ante la incorporación de la tecnología digital. 🌀

Alexandro Escudero Nahón.

Doctor en Educación por la Universidad de Barcelona. Actualmente es profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Querétaro, México. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México. Coordina el Departamento de Investigación de la Red de Investigación Interdisciplinaria S.C. (RIM).

Bibliografía:

- Castañeda, L., & Adell, J. (Eds.). (2013).** *Entornos personales de aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red.* Educación XX1 (Vol. 17). Alcoy: Marfil. Recuperado de <http://www.um.es/ple/libro>
- Escudero-Nahón, A. (2017).** *Metodología de investigación sobre entornos personales de aprendizaje concebidos como una red.* En C. Monge & P. Gómez (Eds.), *II Congreso Virtual Iberoamericano sobre Recursos Educativos Innovadores CIREI 2016* (pp. 286–294). Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá.
- Escudero-Nahón, A. (2018).** *Redefinición del "aprendizaje en red" ante la cuarta revolución industrial.* *Apertura. Revista de Innovación Educativa*, 10(1), 149–163. <https://doi.org/10.18381/Ap.v10n1.1140>
- Lytras, M. D., Ruan, D., Tennyson, R. D., Ordóñez De Pablos, P., García Peñalvo, F. J., & Rusu, L. (Eds.). (2013).** *Information Systems, E-learning, and Knowledge Management Research. Information Systems, E-learning, and Knowledge Management Research.* Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Siemens, G. (2004).** *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age.* Recuperado el 3 de marzo de 2016, de <http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm>
- Vázquez-Recio, R., & López Gil, M. (2016).** *El entorno organizacional de aprendizaje (OLE) como estrategia para la construcción de un liderazgo basado en la comunidad.* En XIV Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas (CIOIE) 2016. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.





MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MODALIDAD EN LÍNEA

**INICIO DE CURSOS
SEGUNDA GENERACIÓN
24 DE FEBRERO 2020**

INSCRIPCIÓN **\$3,000**

Mensualidad \$3,000

ACUERDO RVOE M.027-18 CON
FECHA DEL 3 DE DICIEMBRE DE 2018

**¡PREGUNTA POR
NUESTRAS BECAS!**

Requisitos

- Título de licenciatura debidamente legalizado por la autoridad legalmente facultada por el gobierno de la entidad de procedencia
- Certificado de estudios de licenciatura
- Cédula profesional (en caso de contar con ella)
- Acta de nacimiento o documento legal equivalente (reciente, no más de tres meses)
- Síntesis curricular actualizada en formato PDF (5 cuartillas máximo)
- CURP (formato descargado en PDF)
- 4 fotos tamaño infantil mate, de frente, blanco y negro, sin lentes

MÁS INFORMACIÓN

800 506 5227
ext. 207 - 211



www.ciinsev.mx





Conceptualización y estructura de la personalidad.

Un acercamiento teórico.

Bernardo Trimiño Quiala

Los avances científicos que se vienen obteniendo en ramas tan diversas de la ciencia como son: la Genética, la Sociología, las Neurociencias, la Psicología, la Pedagogía y la Didáctica; están demostrando que resulta obsoleto el tradicional objetivo didáctico de enseñar conocimientos memorísticos y habilidades reproductivas para potenciar el aprendizaje por parte de los estudiantes.

Por ende, estos resultados científicos confirman la tesis de que en la clase contemporánea se deben traspasar las históricas y limitadas fronteras del aprendizaje memorístico y dirigirse con toda la fuerza de los actuales descubrimientos a concebir y poner en práctica metodologías y técnicas psicodidácticas que influyan en el desarrollo integral de la personalidad.

Las ideas anteriores se confirman con el planteamiento de los fundamentos de la Reforma Educativa recientemente aprobada en nuestro país, la que ha sido denominada: Nueva Escuela Mexicana (2019). Con este nuevo modelo educativo se reconoce que tradicionalmente la escuela ha puesto más atención al aprendizaje de aspectos cognitivos y motrices, que al desarrollo integral de la personalidad.

En otras palabras, explícitamente se reconoce con la Nueva Escuela Mexicana, que el alumnado mexicano se enfrenta con una serie de males sociales y escolares como: el aumento de las tasas de violencia, del consumo de drogas, del bullying; todo ello acompañado de la falta de inclusión, equidad y bajos niveles de aprendizajes en el Sistema Educativo Nacional.

Esta serie de males sociales y escolares imponen dos importantes retos a la Nueva Escuela Mexicana. El primero de estos retos está centrado en la necesidad imperiosa de superar todos los males mencionados anteriormente; pero al mismo tiempo, se suma la exigencia de acompañar la formación del estudiantado para un futuro que se proyecta incierto, donde la sociedad del conocimiento, la automatización, las habilidades blandas, la creatividad, la

investigación, la innovación y el emprendimiento marcarán la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Este reto identifica que el desarrollo integral de la personalidad debe ser el objetivo supremo y priorizado de la denominada Nueva Escuela Mexicana como vía para implementar soluciones educativas concretas, y evitar que el Sistema Educativo Mexicano caiga rendido ante los estereotipos que no responden a las problemáticas nacionales, estatales, locales y personales.

El segundo reto incluye la demanda de formar y capacitar adecuadamente al personal docente; de modo tal que cada docente cuente con los conocimientos, habilidades, motivaciones para orientar el desarrollo integral de la personalidad de sus alumnos. Este desarrollo de la personalidad debe ser, por tanto, un compromiso de cada educador, para evitar que su alumnado pueda caer en las trampas de la seudocultura generadora de los antivalores que se han tratado de imponer a escala nacional.

Ambos retos llevaron al autor a la realización de un grupo de entrevistas a docentes de escuelas Primarias y Secundarias, tanto públicas como privadas, para valorar el nivel de conocimiento que poseen los docentes acerca del concepto y la estructura de la personalidad, como base para poder desarrollar integralmente a su alumnado.

Se realizaron un total de 20 entrevistas, de ellas, fueron entrevistados 10 docentes de escuelas públicas y también 10 de escuelas privadas. El resultado fue absoluto, se manifestó en estos docentes un bajo nivel de conocimientos acerca de la conceptualización y estructura de la personalidad.

Ante esta realidad, y como una vía para contribuir a la actualización profesional del personal docente, este artículo presenta un acercamiento a la conceptualización y estructura de la personalidad; asumiendo la teoría de los doctores cubanos: Marisela Rodríguez Rebutillo y Rogelio Bermúdez Sarguera, en su libro: "La personalidad del adolescente. Teoría y metodología para su estudio" (1996).

Es importante significar que a la teoría anteriormente referenciada, el autor realiza una aportación que parte de su propia experiencia profesional.

En relación con la personalidad, los doctores Rodríguez y Bermúdez (1996), plantean que se forma a partir de las denominadas fuerzas motrices del desarrollo. Estas fuerzas están constituidas por las contradicciones como expresión de la unidad y lucha de contrarios que se manifiestan entre los diferentes agentes socializadores (familia, docentes, amistades, iglesias, medios digitales y de comunicación) que interactúan con las niñas y niños desde su nacimiento.

Estas fuerzas motrices del desarrollo expresan las tendencias opuestas que se manifiestan en la actividad psíquica de las niñas y niños en su relación con el medio en que se desenvuelven. La solución de estas contradicciones conduce a nuevas adquisiciones psicológicas y, por tanto, al desarrollo psíquico y la personalidad.

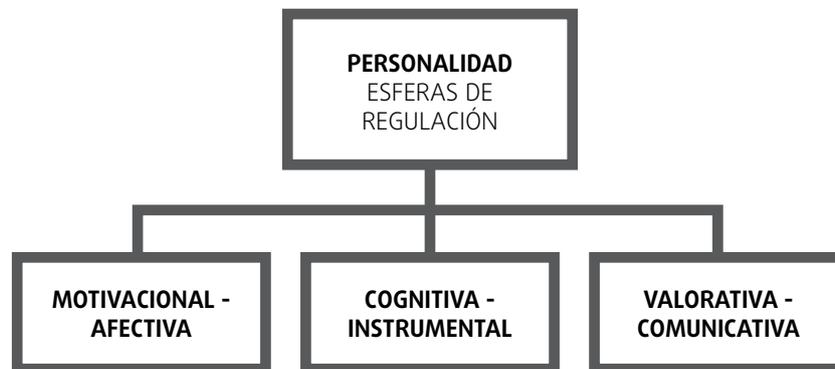
A partir de estas consideraciones, los doctores referenciados definen el concepto personalidad como: “la configuración psíquica de la autorregulación de la persona que surge como resultado de la interacción entre lo natural y lo social en el individuo y que se manifiesta en un estilo de actuación determinado, a partir de la estructuración de

relaciones entre las funciones motivacional – afectiva y cognitivo – instrumental; los planos internos y externos; así como los niveles consciente e inconsciente” (Rodríguez y Bermúdez. 1996).

A partir de la definición antes enunciada, los doctores Rodríguez y Bermúdez reconocen que la personalidad está constituida por dos esferas de regulación: la regulación inductora o motivacional – afectiva y la regulación ejecutora o cognitiva-instrumental. Estas dos esferas de regulación se manifiestan en unidad dialéctica.

Sin embargo, en opinión del autor, la estructura de la personalidad planteada por los doctores Rodríguez y Bermúdez, aunque es pertinente, está incompleta, ya que refleja solamente la conformación interna de la personalidad reflejada en: motivos, intereses, expectativas, conocimientos, metacognición, habilidades; pero no refleja la manifestación externa de la personalidad. Por ello, en opinión y como aporte del autor, es necesario incorporar a la teoría de los doctores referenciados anteriormente una tercera esfera de regulación, denominada en este caso: valorativa-comunicativa.

Por todo lo planteado, se puntualiza que la personalidad está constituida por tres esferas de regulación:



La esfera de **REGULACIÓN INDUCTORA O MOTIVACIONAL – AFECTIVA** está integrada, a su vez, por tres unidades psíquicas:

- **La intensidad movilizativa o motivacional:** la cual se relaciona con la función movilizativa de la personalidad; permite explicar por qué el estudiante actúa y moviliza su actuación atendiendo a sus motivos, intereses e intenciones.
- **La expectativa motivacional:** sintetiza toda la orientación del estudiante hacia el futuro, configurada en tareas, objetivos e ideales y se vincula con la función direccional de la personalidad.
- **El estado de satisfacción:** que expresa el sostenimiento del estudiante en su actuación; expresándose en emociones, sentimientos y pasiones, esta unidad psíquica se asocia con la función sostenedora de la personalidad.

En cuanto a la **ESFERA DE REGULACIÓN EJECUTORA O**

COGNITIVA – INSTRUMENTAL, también está integrada por otras tres unidades psíquicas:

- **El estado cognitivo:** generaliza los conocimientos que posee el estudiante. Parte de la percepción, pasando por el pensamiento empírico (preconceptos, conocimientos antecedentes) hasta llegar al pensamiento científico; relacionándose con la función cognitiva de la personalidad.
- **El estado metacognitivo:** abarca cualquier expresión de los conocimientos que posee el estudiante sobre sí mismo y acerca de su actuación; vinculándose con la función metacognitiva de la personalidad, en forma de autopercepción y autoestima.
- **La instrumentación ejecutora:** comprende las manifestaciones de las ejecuciones de la actuación del estudiante, en forma de instrumentaciones: acciones y habilidades; esta unidad psíquica posibilita la función instrumental de la personalidad.



Por su parte, la **ESFERA DE REGULACIÓN VALORATIVA – COMUNICATIVA** se integra con las siguientes unidades psíquicas:

- **El nivel comunicativo:** comprende la comunicación verbal y no verbal de la persona; así como el sistema de códigos y mensajes comunicativos del estudiante. Incluye además, la escucha activa, los niveles de empatía para integrarse al grupo y la asertividad.
- **El nivel valorativo:** incluye el sistema de valores ciudadanos, ambientales, éticos o de otra índole, propios del estudiante. Estos valores pueden estar formados o en formación.
- **El modelo de actuación personal:** Se conforma desde el pleno ejercicio de los deberes y derechos humanos; así como del cumplimiento de las funciones ciudadanas; también incluye, las manifestaciones del tipo (individualistas o colaborativas) de participación social que asume el estudiante.

A modo de conclusión, es importante significar los siguientes aspectos: en la Nueva Escuela Mexicana se asume el desarrollo integral de la personalidad como un objetivo priorizado; sin embargo, una parte considerable de los docentes presentan bajo niveles de conocimientos en relación con este importante tema. Por ello, en este artículo se asume la teoría de los doctores Rodríguez y Bermúdez

(1996) que define de manera científica y lógica en concepto de personalidad y plantea que está constituida por dos esferas de regulación: la regulación inductora o motivacional-afectiva y la regulación ejecutora o cognitiva-instrumental. A la anterior teoría, el autor plantea que es necesario incorporar una tercera esfera de regulación, para que el estudio de la personalidad sea completo. La esfera de regulación que propone incorporar el autor es la valorativa-comunicativa.

Lo anterior significa que el nivel de excelencia de la Nueva Escuela Mexicana dependerá, en primer lugar, del grado de prioridad que se le otorgue al desarrollo integral de la personalidad de los alumnos, y en segundo lugar de la capacitación profesional que alcancen los docentes, para no solo enseñar el contenido de estudio, sino influir profesionalmente y de manera ética en el desarrollo de cada una de las esferas de regulación de la personalidad de sus alumnos. 

Bernardo Trimiño Quiala.

Centro de Investigación e Innovación Educativa
de Sistema Valladolid

Bibliografía:

BERMÚDEZ SARGUERA, R y M. RODRÍGUEZ R. (1996): *Teoría y metodología del aprendizaje*. Editorial Pueblo y Educación. C. Habana.
RODRÍGUEZ REBUSTILLO, M. y R. BERMÚDEZ SARGUERA (1996): *La personalidad del adolescente*. Teoría y metodología para su estudio. Editorial Pueblo y Educación. C. de La Habana.



Integrado por investigadores de países como México, Cuba, Brasil, España y Venezuela. En el área de ciencias sociales, humanidades y tecnologías.



NIVELES EDUCACIONALES

QUE INVESTIGA EL CIINSEV

Preescolar	Preparatoria
Primaria	Licenciatura
Secundaria	Posgrados

Sistema Educativo Valladolid y Multiversidad Latinoamericana, promueven la creación del Centro de Investigación e innovación Educativa, que retoma lo mejor de las tradiciones pedagógicas mexicanas, latinoamericanas y mundiales, en función de proyectar una nueva visión estratégica e interdisciplinaria acerca de la calidad de la educación y sus impactos, los que deben estar en función del desarrollo personal y social: para lo cual debe generar conocimientos teóricos, que respondan a la práctica escolar y repercutan positivamente en el desarrollo de los modelos sociales actuales.

Educación y aprendizaje

Carlos Arturo Giordano Sánchez Verín

Partimos de la idea, más o menos universal, de que la educación es un derecho de todos los hombres, sin embargo, es claro que en la realidad no es así, aún en los países más avanzados sabemos que existen personas que no han alcanzado a satisfacer este derecho. Por supuesto que nos estamos refiriendo a lo que conocemos como educación formal, aquella que se brinda y se obtiene en las instituciones educativas, ya sean públicas o privadas y que, sumada a la educación informal, la que obtenemos con el día a día, podemos ir conformando nuestro mundo y tener una visión del mundo que nos rodea y alcanzar, con ello, una manera de pensar con la intención de satisfacer nuestras propias necesidades. Es por esta razón que, en el amplio sentido de la palabra, el ser humano es un ser educado y educador.

El tema de la educación ha sido una constante en la agenda de los países y de las naciones a lo largo de la historia y, a pesar de que han transcurrido muchos siglos, se sigue discutiendo cuál es la mejor opción y qué características debe tener el “modelo educativo” que permita resolver las condiciones en que se vive en la actualidad.

De acuerdo con la UNESCO, que es el principal organismo del mundo encargado de establecer políticas educativas, para lo que dispone de un

mandato que le permite abarcar todos los aspectos relacionados con este tema, la calidad es un factor fundamental que debe de acompañar a lo largo de toda la vida al proceso educativo.

Por supuesto que debemos de entender que todo el quehacer humano tiene su raíz en la educación. De esta manera podemos afirmar que cualquier actividad humana, en cualquier parte del mundo, está relacionada con la educación y el aprendizaje que haya tenido cada individuo o cada sociedad. Así hablamos de educación cívica, de educación ambiental, de educación formal, de educación informal, educación política, etcétera. De esta manera, reconocemos que en la antigüedad, culturas como la egipcia, la persa, la india, la china y muchas otras empezaron a sistematizar la formación de los sacerdotes y de todos aquellos pertenecientes a las clases dirigentes.

Es por esta razón que a lo largo de la historia de la humanidad el hombre se ha visto en la imperiosa necesidad de aprender a aprender, incluso para lograr sobrevivir. De esta manera han surgido, al menos desde tiempos presocráticos, infinidad de filosofías que tienden a explicar cuáles son los mejores enfoques destinados a poder vincular el proceso educativo con el proceso de aprendizaje. En este sentido, Albert Einstein afirmaba que “Lo único que interfiere con mi aprendizaje, es mi educación”.



**“Lo único
que interfiere
con mi aprendizaje,
es mi educación”.**

Albert Einstein



Grandes filósofos como Pitágoras, Arquímedes, Heráclito, Tales de Mileto, Anaximandro, Empédocles, y muchos otros, buscaron afanosamente el Arché o Arjé, el principio del todo, explicado racionalmente. Este concepto se convirtió en el eje fundamental en la filosofía de la Antigua Grecia, hasta que conocimos el pensamiento filosófico de Sócrates, quien fue reconocido por implementar la mayéutica como método mediante el cual las personas, a través de un diálogo, logran descubrir las verdades, o a la esencia del conocimiento, por sí mismas. Nos dice Platón, discípulo de Sócrates, que este afirmaba que su método era similar al de las comadronas, aunque afirmaba que él lograba vigilar las almas y no los cuerpos y, decía, que lo mejor de ese arte que practicaba era que le permitía saber si engendraba “una apariencia engañosa o un fruto verdadero”.

Desde entonces, hace unos 2,400 años, una gran cantidad de propuestas, métodos, filosofías educativas, modelos, escuelas de pensamiento, teorías y enfoques se han generado, todas ellas teniendo como principal objetivo el formar seres humanos más capaces y mejor adaptados a sus propios entornos sociales y económicos.

De esta manera podríamos hablar del Idealismo, que sostiene que no existen las cosas reales, más allá de la propia conciencia de los hombres. De acuerdo con esta teoría, la realidad es producto de la propia mente que es la que hace que las cosas existan y, en esta filosofía los docentes se conciben como el modelo a seguir, por lo que resultan determinantes.

Contrario al Idealismo, se encuentra el Realismo, quien sostiene que la realidad existe

aún a pesar nuestro, es decir, las cosas existen a pesar de que no las pensemos. La realidad es independiente a nosotros mismos. Esto plantea un reto interesante: debemos formar a nuestros alumnos de tal manera que puedan contar con una estructura que le permita entender al mundo, aunque no lo conozcan.

El Pragmatismo concibe que la realidad es el producto de la interacción que tenemos con todo lo que nos rodea y, por lo tanto, se concibe como la suma de lo que experimentamos día a día y, así, la frase de Protágoras sintetiza este pensamiento: “el hombre es la medida de todas las cosas”. El filósofo John Dewey es el máximo representante de este pensamiento pragmático.

A lo largo del Siglo XIX, un siglo lleno de una gran movilización social permeado por grandes guerras y reorganización del mundo, surgieron filósofos como Sartre, Nietzsche o Kierkegaard, entre muchos otros, que centraron su preocupación en torno al ser y a la existencia. De esta manera surgió el concepto Existencialismo como una concepción filosófica. Este pensamiento se centra, precisamente, en la propia existencia del ser humano y colocó al hombre como el centro del quehacer y no como un simple espectador. Se concibe al hombre como el responsable de alcanzar su libertad para determinar su existencia y es por ello que, se afirma, la existencia precede a la esencia.

En el mismo Siglo XIX también surgió el Positivismo Lógico, cuyo principal representante es Augusto Comte, aunque también podemos señalar a otros autores como Locke, Hume y Berkeley. Con esta concepción se busca dejar la teoría de lado y dar paso a la verificación,

es decir que todo planteamiento será válido siempre y cuando lo podamos comprobar o constatar. Sin embargo, sabemos que no todo lo podemos verificar o constatar, por lo que la gran preocupación del positivismo fue, precisamente, identificar un método que nos permita conocer lo que es posible conocer.

Ya en el Siglo XX surgieron otros modelos educativos que trataban de explicar la educación y el aprendizaje de otras maneras. Entre ellas, que son muchas, tenemos, por ejemplo, la teoría educativa reconstruccionista, que plantea, precisamente, una escuela comprometida socialmente. Sus representantes más reconocidos son John Dewey y Teodoro Brameld, cuya obra logró recoger la esencia reconstruccionista.

Para este modelo educativo, es el aula donde se debe de iniciar el cambio que dé como resultado un orden social, por lo que se concibe a los docentes como luchadores sociales fundamentales en este proceso. Son ellos los responsables de buscar y promover un cambio social, así como de luchar contra diversos aspectos que impactan de manera negativa en la sociedad, como el racismo, la injusticia social e incluso, la miseria.

Existen otras muchas teorías que abordan, desde diversas perspectivas, esta problemática. Sin embargo, trataremos de centrarnos en el México actual, ya que es bien sabido que en los últimos años se han presentado, al menos, dos reformas educativas que tienen la intención de mejorar la calidad de la educación en nuestro país.

Vale la pena analizar algunos datos, ya que estos nos permitirán dimensionar el problema en el que nos encontramos. Para el caso específico

de México en el año 2017, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la UNICEF, nos da cifras alarmantes, basadas en las Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2016-2017 que proporciona la Secretaría de Educación Pública: "En México, más de 4 millones de niños, niñas y adolescentes no asisten a la escuela, mientras que 600 mil más están en riesgo de dejarla por diversos factores como la falta de recursos, la lejanía de las escuelas y la violencia. Además, los niños y niñas que sí van a la escuela tienen un aprovechamiento bajo de los contenidos impartidos en la educación básica obligatoria."

Como se puede apreciar, vivimos en una situación preocupante, y a esto le podemos sumar que durante 2017 la Secretaría de Hacienda destinó a la educación 267 mil 655 millones de pesos, lo que representó un 14.49% menos respecto al 2016. Para este año de 2019 se autorizó un aumento de tan solo el 2.8% con respecto al 2018, que tuvo un presupuesto de 280 mil 969 millones para educación pública. Este año fue de 300,140.2 millones de pesos, de acuerdo con datos del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), sin embargo, hay que tomar en cuenta que parte de este presupuesto está destinado para otro tipo de acciones, como el pago de \$17,000 millones para "ninis"; \$14,300 millones para "Jóvenes Construyendo el Futuro"; \$17,280 millones para la Beca Universal en Educación Media Superior "Benito Juárez"; \$800 millones para reconstrucción; \$114,728 millones para educación superior, \$44,942 millones para la UNAM. Esto significa, en términos reales, una disminución al gasto en educación para este año.



“Un maestro no podrá enseñar nunca en forma verdadera, si él mismo no está en actitud de aprender. Una lámpara no puede encender otra lámpara si no tiene encendida su propia llama”.

Rabindranath Tagore

Sumado a esto, sabemos que, en este caso, existe una población que se encuentra en un mayor riesgo de tener un bajo nivel de aprovechamiento o de no ir a la escuela, los que viven en las comunidades indígenas o hablan alguna lengua original o indígena

De acuerdo con el Panorama Educativo de la Población Indígena y Afrodescendiente 2017, “solamente 1 de cada 10 adolescentes que solo habla una lengua indígena y no español asiste a la escuela en México, en comparación con 7 de cada 10 del resto de la población”. Las evaluaciones realizadas demuestran que la mitad de los niños que cursan el 6º año de Primaria obtienen resultados bajos en lenguaje y comunicación, mientras que 2 de cada 5 adolescentes que viven en pobreza extrema continúan su educación más allá de la Secundaria.

Como es fácil darse cuenta, no es suficiente hablar de cifras económicas. México tiene muchos años en aparecer en los últimos lugares dentro del ranking de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, en materia educativa.

Cuando hablamos de educación y de aprendizaje debemos involucrar a todos los actores. La educación no solo se da en las

escuelas o en las aulas. Las familias, en términos generales, han dejado de participar en este proceso fundamental para las sociedades y es prioritario que exista un lazo entre lo que llamamos la educación formal y la educación informal. Los planes de estudio, las reformas educativas y las diversas teorías educativas deben considerar la participación de todos los actores, de manera responsable y activa.

Se debe favorecer una educación que permita entender y participar de los propios entornos, con libertad y de manera responsable. Si lo que estamos buscando es lograr una educación de calidad, a la que todos tengamos acceso por igual, pero que también logremos que exista la permanencia y la continuidad para poder concluir con los objetivos planteados de acuerdo a cada nivel, debemos replantear el o los objetivos fundamentales de la educación, un qué y un para qué, porque como lo señaló Rabindranath Tagore, “Un maestro no podrá enseñar nunca en forma verdadera, si él mismo no está en actitud de aprender. Una lámpara no puede encender otra lámpara si no tiene encendida su propia llama”.

Carlos Aturo Giordano Sánchez Verín.
Instituto Nacional de Antropología e Historia

SISTEMA EDUCATIVO VALLADOLID

¡AHORA CON MÁS CONTENIDOS!
3 NUEVAS MATERIAS

AJEDREZ

ROBÓTICA

EMPRENDIMIENTO

Oferta educativa

1. Inglés diariamente y materias en inglés
2. Alto nivel académico
3. Computación
4. Plan operativo anual
5. Departamento psicopedagógico
6. Cámaras de monitoreo las 24 horas
7. Maestros bien preparados
8. Control diario de tareas
9. Reglamento estricto y aplicable
10. Tareas por Internet
11. Guardia de seguridad
12. Formación en valores
13. Transporte escolar económico
14. Horario extendido sin costo de 7:00 a.m. - 6:00 p.m.

PREESCOLAR -
PRIMARIA -
SECUNDARIA -
PREPARATORIA*

*Consulte si ya contamos con este nivel en su ciudad

¿Quieres terminar tu bachillerato?

Sistema Educativo Valladolid y Multiversidad Latinoamericana te dan la oportunidad de hacerlo en 2 años y sólo te cuesta \$800 pesos al mes, conoce el nuevo modelo online en:

www.multiversidad.com.mx

Antes de decidir, consulte nuestra oferta educativa en:
www.sistemavalladolid.com



AUTOOLID

**“MEJORARSE A UNO MISMO
ES EL PRIMER PASO PARA
MEJORAR TODO LO DEMÁS”**

DESCONOCIDO

ERAZGO: INSPIRAR E INFLUIR DESDE LA ESCUELA

Yordanka Masó Dominicó

Para nadie es un secreto que la velocidad de los tiempos globales ha modificado de manera esencial las bases de todo lo que fue nuestro mundo hace unos años atrás. Hoy todo es más rápido y exponencial, estamos hiperconectados y entrelazados de una manera nunca antes vista para los seres vivientes del planeta.

Al mismo tiempo, somos testigos presenciales de que, en diversas latitudes del planeta, ciertas decisiones políticas, comerciales y económicas invitan a la mediocridad masiva del comportamiento social y a la desprofesionalización colectiva de los negocios. Abunda el discurso fácil que vende excusas seductoras, miedos mentirosos y dudas que se vuelven la cárcel perfecta que hacen creer a las personas que no pueden ser extraordinarias, profesional y personalmente.

El reflejo de esto último es evidente cuando

escuchas a algún ejecutivo o directivo quejarse amargamente de haber contratado a un joven, que aunque tiene un amplio dossier de posgrados, no tiene idea de cómo trabajar con los demás, no sabe tomar decisiones, se frustra fácilmente, le falta creatividad e iniciativa, y peor aún, es incapaz de inspirarse e influir positivamente en el colectivo.

Para poner fin a esta situación, y a raíz de los cambios tan profundos y complejos que hoy impactan a la humanidad, el sistema educativo global exige nuevas competencias y habilidades (*soft skills*) a desarrollar por las actuales generaciones de frente a los retos extraordinarios y las increíbles oportunidades que anuncian los siglos venideros; incluso altamente recomendadas por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).



Entre las nuevas exigencias de la economía global actual se incluyen: capacidad de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, flexibilidad y adaptabilidad al entorno, dominio de la tecnología, toma de decisiones, resiliencia, tolerancia a la frustración, manejo del estrés, y resuena una no tan nueva, pero de trascendencia fuera de lo común: el liderazgo.

Pretender conceptualizar el liderazgo a esta altura de evolución humana sería un tema inacabado y por demás descabellado. Sin embargo, podemos tomar como referente ciertos elementos que comparten, de una forma u otra, todos los expertos en el tema para llegar a una definición actualizada: el liderazgo es la habilidad para *influir* en un grupo y lograr la realización de las metas; alineado a lo que refiere el gurú del tema, Maxwell (2018) cuando dice que el liderazgo no es otra cosa más que *influencia*.

Hablar de liderazgo hoy resulta cotidiano para muchos gerentes y administradores organizacionales. Es más, si hacemos una búsqueda rápida de la palabra liderazgo en

Google, obtendremos aproximadamente más de 85,700,000 resultados. Lo anterior denota la gran cantidad de aportaciones que abonan este campo de conocimiento, sobre todo en el sector empresarial.

No obstante, si bien el tema sigue siendo novedoso, en la actualidad suele hablarse mucho de una "crisis en el liderazgo". Pues resulta que parte de esta crisis la debemos a no haber profundizado en la verdadera fuente y esencia del liderazgo, misma que hoy nos revelan estudios empíricos realizados desde las ciencias basadas en el desarrollo humano, materias como el Coaching e incluso la Psicología Positiva, que demuestran que hemos históricamente obviado un concepto de mayor relevancia a desarrollar en los líderes: el AUTOLIDERAZGO.

Tan es así que cuando buscamos la palabra "autoliderazgo" en Google obtenemos tan solo 191,000 resultados. Esto es evidencia cierta de que el principal problema en el tema del liderazgo, y de que aún sigamos teniendo dificultades para entenderlo y asumirlo, radica en que no hemos analizado el tema desde su



verdadera raíz, que es entender que cada ser humano debe asumir la responsabilidad de convertirse en líder de su propia existencia. Este es el basamento esencial que conforma el concepto de autoliderazgo.

Visto desde los especialistas en el tema, tenemos que para el reconocido Stephen Covey (2012), autor del *bestseller* internacional “Los 7 hábitos para la gente altamente efectiva”, el autoliderazgo es el proceso que consiste en mantener la perspectiva y los valores ante uno mismo y llevar una vida acorde con ellos. Otro gurú del *management*, Peter Drucker (2016) expresó: “no puedes liderar a otra persona si no te lideras primeramente a ti mismo”. Para el Dalai Lama (2010), el verdadero poder del ser humano está en: conocerte a ti mismo tal como realmente eres, refiere que el conocimiento interior nos conduce hacia la verdadera iluminación.

Todo lo antes expuesto, desde sus diversas aristas, reafirma el hecho de que no podemos esperar que una persona sea capaz de influir, inspirar, motivar e impulsar a otros a conseguir sus metas, si no es capaz de hacerlo consigo misma. El verdadero poder es personal y se despierta desde el interior del propio individuo (Maxwell, 2015, 2019).

Para una persona no existe nada más valioso que tener dominio acerca de su propia existencia, tener control del rumbo de su proyecto de vida le da certeza, seguridad y sobre todo la confianza necesaria para ver en cada paso un escalón hacia su propio bienestar personal y de aquellos que le rodean. Al decir de Maxwell, los líderes más efectivos siempre son aquellos que inician su viaje de trascendencia con una pregunta que pocos se molestan en preguntarse: ¿cómo me lidero a mí mismo?

Y justo en este punto nos preguntamos: ¿y la escuela tiene algo que ver en el campo del autoliderazgo?

Pues tiene todo que ver. La escuela de hoy se halla en la encrucijada de dos importantes caminos. Uno es el amplio, seguro y transitado camino al que hemos dedicado siglos completos de esfuerzo y talento docente para que los estudiantes obtengan buenas calificaciones. El resultado ha sido revelador: generaciones completas que lo único que saben hacer es sacar buenas notas en los exámenes y que están reprobados en el examen de la vida, que no tienen ni la menor idea de cómo se debe vivir humanamente, con bienestar y en equilibrio. Este camino nos ha conducido como humanidad a un barranco de decepciones, frustraciones, enojo, ira, angustia, depresión y ansiedad, que termina en el declive social.

El otro camino es un camino en pendiente, constantemente en ascenso, estrecho, lleno de tropiezos y curvas peligrosas, de incertidumbre total, aún poco explorado y en ocasiones solitario y oscuro. Este camino conduce a retos únicos en el descubrimiento y revelación de talentos y dones inexplorados en el individuo; es el único camino que le permitirá a los nuevos aprendices el acceso a infinitas oportunidades y desafíos nunca antes vistos, ofreciéndoles un bienestar absoluto y una sensación de satisfacción y plenitud sin igual.

La educación vista desde este camino es la única que nos permitirá entender que, a la larga, la seducción de la complacencia y de una vida fácil es cien veces más cruel que una vida en la que das todo y adoptas una postura inquebrantable para conseguir tus mayores sueños.

El mundo necesita y exige un sistema educativo que derrumbe la idea de aprender a "sobrevivir" y que entrene en el sagrado arte de "aprender a prosperar ante la incertidumbre". Para ello, padres, docentes y directivos de los centros educativos tenemos que estar dispuestos a acompañar a nuestros niños y jóvenes en el camino del autoliderazgo, iniciando por nosotros mismos, y que sea nuestro ejemplo el faro que guíe su andar.

Al decir de Covey (2012), una escuela capaz de empoderar el autoliderazgo en sus estudiantes obtendrá los siguientes beneficios:

- Una mejora en los logros de los aprendices.
- Un notable aumento de la autoestima y de la confianza en los estudiantes.
- Un descenso notable en los problemas de disciplina.
- Un evidente incremento en la satisfacción laboral y en el

compromiso de los profesores, auxiliares y demás administrativos del centro escolar.

- Una notable mejora en la cultura escolar.
- Padres cada vez más satisfechos y comprometidos con la escuela.
- Líderes políticos, empresariales y de la comunidad más involucrados con el centro escolar.

¿Cómo desarrollar el autoliderazgo desde el aula? Para que esto suceda, los docentes deberán promover diversas estrategias que permitan que el estudiante sea capaz de:

1. **Autoconocerse:** Desde épocas remotas el arte del autoconocimiento revela el camino al bienestar y a la tan ansiada felicidad. *"Conócete a ti mismo"*, palabras que coronan la entrada al templo de Apolo en Delfos, Grecia. Filósofos como Platón y Aristóteles fueron voceros del inmenso poder del autoconocimiento.
2. **Autogestionarse:** El poder supremo de conocernos, nos permite además dominar el don de la autogestión. Gestionarnos es dirigirnos sobre los rieles de la sabiduría y sanar al ego. Tal como dijera el gran filósofo chino Lao Tzu: *"Conocer a los demás es inteligencia, conocerse a sí mismo es sabiduría. Dominar a los demás es fuerza. Dominarse a sí mismo es poder"*.

**"CONOCER A LOS DEMÁS ES INTELIGENCIA,
CONOCERSE A SÍ MISMO ES SABIDURÍA.
DOMINAR A LOS DEMÁS ES FUERZA.
DOMINARSE A SÍ MISMO ES PODER"**

LAO TZU



3. **Automotivarse:** La motivación es y será una cualidad intrínseca. El verdadero líder encuentra en su interior la farmacia más eficaz para suministrarse la dosis precisa de energía vital en momentos de dolor e incertidumbre.
4. **Entender la conexión con el otro:** El valor del autoliderazgo desde el servicio a los demás (orientar, inspirar, guiar, acompañar, apoyar, colaborar, corregir, interactuar y comunicar a otros) es esencial para entender la verdadera grandeza del ser humano. Los líderes auténticos llegan a ser sobresalientes no por su poder, sino por su capacidad única de empoderar a otros desde la compasión, la gratitud y la humildad.
5. **Renunciar a que sea otro quien lidere su vida.** Asumir su propio liderazgo personal implica salir del confort, un espacio grato para todo aquel que se limite a vivir como víctima de sus circunstancias. El verdadero líder personal es aquel que asume los retos que aparecen en su camino y los transforma en oportunidades de crecimiento inigualables. No hay que olvidar nunca que la vida de primera clase inicia justo donde termina la zona de confort.
6. **Dejar de verse como su peor enemigo.** Ciertamente la persona más difícil de dirigir siempre es uno mismo debido a que no nos evaluamos con la misma objetividad que lo hacemos de los demás. Nos duele vernos por dentro y autoexplorarnos con criterio y madurez, el no hacerlo implica no saber dónde están las dificultades, y si no podemos verlas no podemos mejorar y avanzar con eficiencia. Al decir de Maxwell (2018): "Cuando somos necios deseamos conquistar el mundo. Cuando somos sabios, deseamos conquistarnos a nosotros mismos" (p.15).

Desconocer la necesidad de empoderar el autoliderazgo es causa de que muchas personas mueran sin haber aprendido a vivir, desconociendo sus talentos y negándose a hacer lo que aman, graduándose por ello en infelicidades, convirtiéndose en máster del egoísmo, la avaricia y la apatía y doctorándose por tanto en depresión, ansiedad y una tristeza tan grande que puede, en el peor de los casos, conducirlos hasta la muerte.

Sin lugar a dudas, solo una educación robustecida desde el sentido humano, que empodere el autoliderazgo de cada individuo dentro del sistema, haciéndolo capaz y de responder por sus actos y asumir las consecuencias de sus decisiones, sin culpa y sin queja inútil, nos permitirá avanzar como sociedad civilizada en medio de la hipnosis colectiva que hoy nos invade.





La complejidad hoy nos invita a entender que definir un proyecto claro y ser conscientes de lo que queremos hacer y lo que mejor sabemos hacer, son la clave del éxito de cualquier persona que desee convertirse en el arquitecto único y exclusivo de su propio destino y esta es la manera más acertada de liderarnos, pero sobre todo de liderar a otros. El verdadero liderazgo está en crecer, trascender y dejar una huella en la vida de otros, que se inspiren en nuestro ejemplo y convicción absoluta que la vida nos quiere ver triunfar. John Lennon dijo:

**"AL FINAL,
TODO IRÁ BIEN.
Y SI NO VA TODO BIEN,
NO ES EL FINAL".**

Yordanka Masó Dominico.

Doctora en Gestión Educativa. Investigadora.
Speaker y Coach Transformacional y de bienestar.
Especialista en Psicología Positiva.

Bibliografía:

Covey, S. (2012). *El líder interior*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Drucker, P. (2016). *El liderazgo que marca la diferencia*. Madrid, España: Profit Editorial.

Lama, D. (2010). *Conócete a ti mismo tal como realmente eres*. Madrid, España: Penguin Random House.

Maxwell, J. C. (2015). *The Leadership Handbook: 26 Critical Lessons Every Leader Needs*. Tennessee, EE.UU.: HarperCollins Leadership.

Maxwell, J. C. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Tennessee, EE.UU.: Grupo Nelson.

Maxwell, J. C. (2019). *Leadershift: The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace*. Tennessee, EE.UU.: HarperCollins Leadership.



DANDO VIDA A TU IMAGINACIÓN



edicioneshorson@sistemavalladolid.com





El vínculo *hogar – escuela:* de la utopía a la realidad

Yudelsi Zayas Quesada

Recientemente en México se aprobó una nueva reforma educativa, la que ha sido denominada: la Nueva Escuela Mexicana. Uno de los fines de esta reforma es incrementar el vínculo entre los docentes y los padres de familia. Por ello, la Ley General de Educación establece la obligación de los mexicanos de garantizar que sus hijos menores de 18 años asistan a la escuela, y para ello tendrán el apoyo del Estado.

Sin embargo, para varios docentes la posibilidad de implicar a la familia en la educación escolar es una utopía, ya que la realidad social mexicana no da margen para falsos optimismos, las situaciones vinculadas con la violencia, las desigualdades, la falta de equidad y oportunidades, entre otras situaciones, hacen muy difícil que los padres puedan vincularse con la escuela en el sentido que plantea la Nueva Escuela Mexicana.

No obstante, a los anteriores criterios que son ciertos y válidos, la autora reconoce la existencia de otras causantes de índole pedagógica que afectan el diseño y materialización de proyectos que promuevan la unidad de objetivos, criterios y acciones comunes entre las escuelas y las familias. Por ello, no se comparte la idea de que el principio pedagógico del vínculo hogar-escuela sea una utopía; sino, que es uno de los más grandes retos a vencer que enfrentará el nuevo modelo educativo.

Hasta aquí cabría preguntarse: ¿Cómo es posible que el vínculo hogar – escuela aún constituya un reto para el personal docente, si está identificado y definido como un principio teórico de la Pedagogía contemporánea?

La respuesta a esta interrogante radica en las insuficiencias que se han manifestado y manifiestan en la formación y capacitación del personal docente para concretar en la práctica este principio pedagógico.

Estas insuficiencias en la formación y la capacitación han estado centradas en que curricularmente el vínculo hogar – escuela no ha tenido prioridad en el diseño de los planes de estudio; en otras palabras, no se ha planteado como un eje transversal del currículo, y solamente algunas asignaturas abordan este tema; pero lo hacen de manera aislada.

Esta falta de prioridad ha provocado que tanto los licenciados como los egresados de cursos de posgrado vinculados con la educación escolar no sean portadores de los conocimientos y las habilidades profesionales necesarias para concretar en la práctica escolar el vínculo hogar – escuela.

Por ello, el objetivo de este artículo es compartir con los docentes tres temas básicos relacionados con la familia y que todo docente debe conocer, en función de materializar este principio pedagógico.

En relación con el cumplimiento del principio pedagógico hogar-escuela, existen tres temas básicos que todo docente debe conocer, para estar capacitado en función de acompañar a las familias en la educación de sus hijos. Estos tres temas son:

- Actualización de la definición del concepto familia.
- Tipificación de los errores básicos que se producen en la educación familiar.
- Identificación de las acciones que pueden desarrollar los padres y las madres para fomentar el principio del vínculo hogar-escuela.

Seguidamente, se profundizará brevemente en cada uno de ellos:

Para definir el concepto familia, es importante partir del origen etimológico de este término, que proviene de las voces latinas "*famulus-famel*" que significa sirviente-esclavo romano. También se plantea que este término se origina del latín "*familia*", "grupo de siervos y esclavos patrimonio del jefe de la gens", a su vez derivado de "*famulus*", "siervo, esclavo", el cual, a su vez, se deriva del Osco *famel*.

Actualmente se considera a la familia como un componente de la sociedad que describe la organización primaria, pero a la vez más

importante de los seres humanos; es decir, la familia constituye un conjunto de personas unidas a partir de un parentesco. Estos lazos pueden tener dos raíces: una vinculada a la afinidad surgida a partir del desarrollo de un vínculo reconocido a nivel social (como sucede con el matrimonio o una adopción) y de consanguinidad (como ocurre con la filiación entre una pareja y sus descendientes directos).

La familia, según la Declaración Universal de los Derechos Humanos, es "el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado" (ONU. 1948, p. 5). A partir de esta declaración se han planteado dos enfoques en relación con este concepto.

En un primer enfoque, la familia aparece como un grupo natural de personas unidas por una relación biológica y de asistencia:

- **La procreación:** que genera nuevos miembros para el desarrollo y perpetuación de la familia.
- **La asistencia:** que se centra en las funciones vinculadas con la alimentación, educación y protección de los miembros más jóvenes para asegurar su desarrollo y mantener la unidad.

Un segundo enfoque plantea que, desde el punto de vista sociológico, una familia es un conjunto de personas unidas por lazos de parentesco que son principalmente de dos tipos:

- **Vínculos de afinidad:** derivados del establecimiento de relaciones reconocidas socialmente, como el matrimonio.
- **Vínculos de consanguinidad:** como la filiación entre padres e hijos o los lazos que se establecen entre los hermanos que descienden de un mismo padre o madre.

La consolidación, durante todo el Siglo XX, de diferentes movimientos políticos, culturales y sociales tendientes a la transformación de los roles sociales ha propiciado el reconocimiento legal de la igualdad de géneros, así como el matrimonio entre personas del mismo sexo; todo ello sumado a los ya existentes derechos al divorcio, han generado que la esencia del concepto familia y sus tipicidades se amplíen, de ahí la existencia de familias modernas, entre las que destacan: las monoparentales, las reconstituidas y las homoparentales. Todas ellas tienen igual responsabilidad ante la educación de sus hijos.





A partir de lo expresado, puntualizamos que las familias actuales pueden ser:

- **Familia clásica:** en su variante más tradicional se defiende en muchos lugares este modelo de familia, en el cual se impone el criterio del padre (patriarcal), para muchos hombres e incluso mujeres este concepto sigue vigente. Sin embargo, en este Siglo XXI se impone, por la fuerza de la razón y los derechos, una variante más moderna de la familia clásica, en la que madres y padres comparten el sustento y las labores familiares, así como la educación de sus hijos e hijas.
- **Familia monoparental:** esta designación se refería en el pasado a la existencia de una madre o un padre cuyo cónyuge falleció y quedó sola o solo con sus hijos. En la actualidad, incluye a aquellas mujeres y hombres divorciados que conviven con sus hijos biológicos; a lo cual se han sumado las madres y padres solteros que deciden adoptar o concebir por medio de la reproducción asistida.
- **Familia homoparental:** son las familias constituidas por personas del mismo sexo, es decir, dos madres o dos padres que deciden compartir sus vidas y educar a los hijos biológicos o aceptan la adopción como vía para ser madres y padres. En la actualidad se están legalizando estas familias; sin embargo, existe un fuerte debate en relación con el tema de la maternidad y la paternidad.
- **Familias reconstituidas:** integradas por personas que se han separado o que han enviudado y deciden de conjunto convivir con sus respectivos hijos en un mismo hogar.

No obstante, a las tipicidades de familias que coexisten hoy, los docentes deben estar conscientes que cualquiera de ellas puede cometer los llamados errores básicos de la educación familiar, que tanto daño hacen al vínculo hogar-escuela; por lo que deben estar preparados para prevenir la manifestación de estos errores. Entre estos destacan como los más significativos, los siguientes:

- La sobreprotección.
- La indulgencia.
- El rechazo o abandono.
- El autoritarismo.
- La disciplina inestable.

Analizándolos brevemente, se puede comprender que:

La sobreprotección. Se caracteriza por el control rígido de los padres sobre la vida de sus hijos, con la intención de ampararlos y protegerlos de supuestos peligros; por lo general, los niños se convierten en seres indefensos ya que se les priva de la libertad que necesitan para desarrollar integralmente su personalidad, por lo que los niños tienden a volverse reservados, cohibidos, inseguros.

La indulgencia. Significa que se entrega a los niños todo lo que quieren, muchos psicólogos y pedagogos advierten que los padres no deben dar todo, absolutamente todo, lo que piden sus hijos, porque así los vuelven exigentes. Este grave error de la educación familiar provoca, en muchos casos, actuaciones autoritarias o tiránicas en los hijos, siendo la causa de la formación de antivalores familiares, escolares y sociales.

El rechazo o el abandono. Es el extremo opuesto a la sobreprotección, constituye una muestra de violencia y violación de los derechos de los niños, el que sus padres no les brinden el cariño que estos necesitan. Esta actitud implica la desatención del niño, la negativa a satisfacer sus necesidades, el castigo, la amenaza y las críticas negativas frecuentes. Los niños generalmente se vuelven inseguros y esta debilidad desemboca en falta de atención y agresividad hacia otras personas.

El autoritarismo. Son padres que dominan todos los aspectos de la vida de sus hijos, no aceptan críticas, es la imposición inflexible de normas de disciplina impuestas por sus padres, sin ninguna negociación, no tienen en cuenta la edad de los niños, sus características y las circunstancias. Los niños viven en constante temor y zozobra, tienden a mentir frecuentemente; en otros contextos, se comportan de manera desobediente y problemática.

La disciplina inestable. En este caso los padres son de carácter inestable, tienen el defecto de ser volubles en el trato que le dan a sus hijos, son arbitrarios e irregulares en la educación de sus hijos, quienes se perturban ante este hecho, surge la duda, la confusión, no se explican cómo la misma acción, algunas veces es aceptada y aplaudida, y otras es desaprobada y censurada.

La identificación de estos errores demuestra la magnitud de las influencias educativas que puede ejercer la familia sobre la personalidad de sus hijos.

De ahí, la importancia de que los docentes estén capacitados en proponer acciones que mejoren a la educación familiar y a su vez potencien el vínculo con la escuela.

Seguidamente, se ejemplifican cinco acciones educativas que los docentes y familia deben realizar de manera conjunta, y en la actualidad, muchas veces se pasan por alto:

- Promover cada día el saludo mutuo, la cortesía, la solidaridad, el clima favorable, la comunicación y la empatía entre padres, docentes y alumnos; lo que contribuye a elevar el sentido de pertenencia a la familia y a la escuela.
- Coordinar los padres y docentes una coherencia entre el decir y el hacer, esta es una posición ética que garantiza educar desde el ejemplo, ganarse el respeto y la autoridad real en el hogar y en la escuela.
- Ofrecer un modelo educativo basado en la negociación, no en la imposición. Este modelo permite a los padres, madres y docentes comunicar sus propios patrones y valores; pero al mismo tiempo que los niños y las niñas se sienten escuchados y tomados en cuenta.
- Cuando se advierta a los niños y niñas de un error cometido en casa o en la escuela, es importante censurar el acto y no a la persona. No es lo mismo decir: "dijiste una mentira"; a afirmar: "tú eres un mentiroso", en este último caso se califica a la persona y no al acto.
- Propiciar que los hijos e hijas hagan cuantas preguntas deseen, tanto en casa como en la escuela; si no llenamos a las niñas y niños de preguntas, todo estará perdido.

A modo de conclusión, se debe reafirmar que la familia y la escuela, juntas conforman un binomio que posee un protagonismo indiscutible en el desarrollo del aprendizaje y la personalidad de todo ser humano. El efecto positivo de la influencia de estos agentes socializadores no puede considerarse una utopía; sino, debe valorarse desde el cumplimiento cabal de un importante y necesario principio pedagógico; pero para su cumplimiento los docentes deben estar bien formados y capacitados en este orden. 🌀

Yudelsi Zayas Quesada.

Supervisora Académica de Sistema Educativo Valladolid

Bibliografía:

DELORS, JACQUES. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro.* Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI.

De Rivera Hurtado, Marian G. (2009), *Homeschooling: la responsabilidad de educar en la familia, Educación y Futuro, núm. 20,* pp. 273-284.

García, M. P., Gomariz, M. A., Hernández, M. A., & Parra, J. (2010). *La comunicación entre la familia y el centro educativo, desde la percepción de los padres y madres de los alumnos.* *Educativo Siglo XXI*, 28(1), 157-188.

Institute of Education Sciences, US Department of Education's National Center for Education Statistics (NCES) (2008), *Issue Brief December National Household Education Surveys Program (NHES)*, en: <http://nces.ed.gov/nhes>.

ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos.* Asamblea General de las Naciones Unidas.

2

AÑOS

PREPARATORIA
CUATRIMESTRAL



Multiversidad Latinoamericana



CONOCE Y
DESCUBRE LAS VENTAJAS
DE ESTUDIAR CON NOSOTROS,
TE OFRECEMOS:

AULAS TECNOLOGIZADAS - INSTALACIONES DE PRIMER NIVEL - APOYOS CON DIPLOMADOS EN LÍNEA - GRUPOS REDUCIDOS - PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO - USO DE TABLETS EN EL PROCESO EDUCATIVO - SERVICIO WI FI PARTICIPACIÓN DIRECTA DE LOS ALUMNOS EN EXPOFERIAS DEL EMPRENDIMIENTO Y CONFERENCIAS TEMÁTICAS, LAS CUALES SE REALIZAN CADA SEMESTRE

**¡INSCRIPCIONES
ABIERTAS!**

www.multiversidad.com.mx
tel. 800.506.5227 ext. 162

3 AÑOS

PREPARATORIA
SEMESTRAL



GRAN APOYO
AL DEPORTE,
ARTE Y CULTURA

BACHILLERATO
VIRTUAL



INSTRUCTOR, FORMADOR, FACILITADOR O ENTRENADOR

EN EL LUGAR DE TRABAJO...
HE AHÍ EL DILEMA.

Sergio Arturo Jaime Mendoza

**Si no estás dispuesto a aprender,
no puedo ayudarte.**

**Si estás determinado a aprender,
no puedo pararte...**

Mientras navegamos en un mar de técnicas, teorías, modelos y demás, nos encontramos frecuentemente con una serie de disyuntivas en los entornos laborales: ¿Qué es lo que en realidad hacemos, Capacitamos o Entrenamos, Instruimos o Formamos? ¿Qué es lo que somos, Entrenadores o Instructores?... Antes de tratar de encontrar una respuesta a tales planteamientos, debemos partir de una base, que en nuestro caso y de acuerdo a los expertos, se fundamenta en dos principios que se relacionan con el ámbito laboral:

1. Trabajamos mayoritariamente con personas adultas, luego entonces nuestro actuar en la formación y desarrollo debe orientarse más por principios andragógicos que pedagógicos.
2. Al trabajar con personas adultas debemos tomar en cuenta la experiencia previa acumulada y las interacciones de grupo. Es decir, los aprendizajes se logran a partir de relacionar la experiencia con un

nuevo conocimiento, y también al compartir esos conocimientos con los demás.

Sin entrar mucho en detalle, ni pretendiendo un debate acalorado, considero que sí bien existe una cuestión semántica en este asunto, también se da una relación de sinonimia en la práctica. En el contexto anglosajón, se tiene una generalización y diferenciación al mismo tiempo, y entonces se habla de "Trainers", "Coaches" o "Facilitators". Solo cuando nos remitimos a una precisión y al concepto que existe detrás de cada término, es cuando podemos enfocar de una mejor manera nuestra actividad. Personalmente, soy del estilo de emplear analogías en los procesos de aprendizaje, es por ello que considero muy ilustrativo el ejercicio que realizan Townsend y Donovan para, mediante la referencia al juego de Curling, explicar los enfoques del "Trainer" y el "Facilitator" y cómo se logra que la "piedra" alcance el objetivo (una clara alusión al aprendizaje en el flujo de trabajo)...



Una definición que es de mi particular agrado dice lo siguiente: “El buen formador comienza convirtiendo a los participantes en actores de su propio aprendizaje y facilita la comprensión con métodos basados en investigaciones sobre los procesos cognitivos”. Esta nueva perspectiva de la enseñanza, denominada neuroeducación, busca plantear las vías que permitan aplicar todo aquel conocimiento que se posee sobre los procesos cerebrales de la emoción, atención y curiosidad en beneficio del aprendizaje, y de qué manera estos procesos posibilitan la apropiación de conocimiento. Este campo de reciente auge y de gran potencial puede ofrecer herramientas útiles tanto para la enseñanza como para facilitar el proceso de quien aprende. Desde este punto de vista nuestra tarea es entonces un poco compleja, y nos obliga por ende a estar al tanto de algunas cuestiones, tales como: *Teoría de los Hemisferios Cerebrales, del Sistema Cortical y Límbico, de las Inteligencias Múltiples, del Proceso de Kolb*, y de otras muchas, como el *modelo 70/20/10 de Eichinger...* e incluso obliga conocer desarrollos más específicos como el Callibrity Model for Skill Development. Y si además consideramos otros aspectos relacionados, como por ejemplo la Teoría de Gladwell de las 10,000 hrs. para alcanzar la expertise en algo, el proceso se puede complicar otro tanto.

Según el estudio de Towards Maturity (2018) sobre *Cómo aprenden los Trabajadores Modernos*, aún prevalecen los métodos tradicionales incluso en las nuevas generaciones (Formación Directa del superior, entre Pares en el lugar de trabajo, asistencia a Sesiones de Formación, Prueba y Error...). Para la consultora Mercer/Mettl el nuevo paradigma en Formación y Desarrollo se define por “la capacidad y motivación para aprender de la propia experiencia, adaptarse en consecuencia y aplicar ese aprendizaje para desempeñarse exitosamente en nuevas condiciones de trabajo”. En la misma línea, la consultora CEGOS lanza varias preguntas al aire en su informe sobre *Innovación en Formación y Desarrollo “Descifrando el Futuro”*, ¿Cambiamos el ir a una formación por el acceso directo al conocimiento en el puesto, utilizando las nuevas tecnologías? ¿Lograrán los nuevos métodos de formación y desarrollo cumplir con las necesidades de los negocios?...

En la industria se desarrollan y entretienen de forma cotidiana acciones en uno y otro sentido, y así, cuando hablamos de aplicar la Técnica de los 4 pasos o TET nos apoyamos en un Instructor o Entrenador, porque lo que queremos es que se instruya específicamente

a un grupo de operadores en acciones a llevar a cabo, o que se complemente lo que ya saben con un entrenamiento específico sobre una operación o manejo de un equipo. Entonces, esta referencia nos sirve para distinguir lo que se puede hacer mejor en un aula o directamente en el puesto de trabajo; por ejemplo, si hablamos de querer desarrollar aspectos cognitivos o del comportamiento, el primer escenario es el más propicio, mientras que en el segundo se nos facilitaría todo lo relacionado con habilidades motoras.

Lo comentado suena bien, pero ¿Qué sucede cuando nuestros esfuerzos de capacitación deben enfocarse también a personal no operativo, específicamente colaboradores con un nivel de formación profesional?... En este supuesto nuestro rol debe modificarse, siendo más conveniente asumir una postura de Facilitador y aplicar alguno de los métodos más acordes a la tarea, como por ejemplo el conocido *5 Momentos de Necesidad*, sobre todo en los tiempos actuales donde la argumentación de “falta de tiempo” se vuelve un dolor de cabeza. *Guide me, Give me, Help me, Teach me*, se convierten en pautas de referencia según el caso y el momento, con lo que se espera poder mostrar una vía rápida y aprender más sobre algo que ya se sabe, mejorando así la competencia mientras se propicia el aprendizaje en la interacción con otros.

¿Creo en la motivación? Sí, e indudablemente todo acto de formación tiene un componente de emoción, algo que mueve a la gente, sin embargo estoy convencido que cuando la instrucción se vuelve más “animación” la capacitación suele convertirse en un paliativo, en un anestésico que pretende curar un dolor de muelas, aún a sabiendas que el mal seguirá ahí. Si por un lado, se espera que los procesos formativos cumplan su función, al mismo tiempo que son llamativos, que entretienen, que enganchan, del otro lado, se requiere que los nuevos colaboradores sean mejores resolutores de problemas, que estén más enfocados, lo que nos lleva a confrontar una realidad en la que, cierto es, muchos de los problemas que se presentan no son precisamente agradables...y por ende su resolución requiere algo más que buenas intenciones. El fin primordial de la capacitación, instrucción o entrenamiento, es desarrollar habilidades, cambiar comportamientos, aumentar conocimientos, si en el proceso hacemos que la gente se sienta bien estaremos en el camino correcto.

La siguiente descripción ejemplifica un poco del esfuerzo realizado en un ambiente laboral, aplicando aspectos de instrucción...



“

El buen formador comienza convirtiendo a los participantes en actores de su propio aprendizaje y facilita la comprensión con métodos basados en investigaciones sobre los procesos cognitivos”

“Se desarrolló un programa específico para trabajar en aula, la ‘Colaboración y Manejo de Instrucciones en el puesto de trabajo’, esto con la idea de mejorar en los operadores la habilidad para entender y seguir instrucciones. Para tal efecto, se adquirieron 2 sets de Lego Technic, con los cuales se integran grupos de trabajo cuyo objetivo es armar una secuencia de partes, primero de forma individual y posteriormente se deben integrar en grupo. La principal dificultad de este tipo de aplicaciones consiste en desarrollar un material accesible al personal operativo y que esté disponible para trabajarlo de forma más intensiva, aunque es un hecho que la parte lúdica motiva a la gente para realizar la actividad y ello vale el esfuerzo previo. Teniendo como referencia el método de instrucción, se comienza clarificando el objetivo de la actividad, se instruye sobre las acciones a llevar a cabo, se muestra el proceso, se orienta y monitorea la ejecución de acuerdo al objetivo planteado, y finalmente se presenta el resultado alcanzado. Durante el desarrollo del taller se retroalimenta al personal sobre la importancia de seguir instrucciones y no obviar pasos en una secuencia, al mismo tiempo, se les relaciona esta actividad con lo que se debe realizar en el lugar de trabajo y la forma para hacer su labor diaria lo mejor posible. Al cierre de la sesión, se analiza la interacción observada, se retroalimenta al grupo en su conjunto y se fomenta la reflexión sobre el trabajo llevado a cabo.

Actualmente se ha logrado integrar una secuencia de 2 prácticas con diferente grado de complejidad, con lo que se puede trabajar simultáneamente dos grupos de 8 operadores en 2 sesiones de 2 horas de duración cada una. Por los resultados obtenidos, es posible evidenciar que la gente muestra disposición para trabajar más y de forma más compleja, situación atribuible en buena parte al uso de estos materiales”...

Siendo la enseñanza un tema complejo y nuestro rol a veces cuestionado, cierro mis comentarios compartiendo el modelo de Jeanine O’Neill de su libro *Engage - The Trainer’s Guide*, en donde identifica cuatro tipos de instructores:

Trainer Tipo 1. Se enfoca en establecer un conocimiento personal facilitando el diálogo.

Trainer Tipo 2. Se enfoca en transmitir su conocimiento de una manera organizada.

Trainer Tipo 3. Se enfoca en desarrollar habilidades mediante el descubrimiento del propio formando.

Trainer Tipo 4. Se enfoca en relacionar el mundo real favoreciendo la adaptación de lo aprendido.

Pienso que el objetivo último, para los que nos dedicamos a esto, debiera ser que nuestras “training rooms” se conviertan en verdaderos espacios para el aprendizaje, y así también contemplar la integración de nuevos elementos para hacer el trabajo, como la creación de ludotecas o infotecas; pero si solo buscamos cumplir con la obligación de dar capacitación, entonces solo eso obtendremos... Dejo además a los amables lectores una referencia de consulta sobre los materiales de John Townsend y Paul Donovan, particularmente sus guías prácticas *Trainer’s Pocketbook*, *Facilitator’s Pocketbook* y *Transfer of Learning Pocketbook*, los que a mi juicio merecen su consideración...y si el gusto del lector va más por los web media recomiendo entonces los sitios de “Formación para Formadores” y “Learning Legendario”... Que la experiencia formativa les acompañe...🌀

Sergio Arturo Jaime Mendoza.

Docente y Gestor de Proyectos. Posee un posgrado en Gestión del Conocimiento y actualmente cumple funciones como Coordinador de Instructores en el sector industrial.





BACHILLERATO
Virtual

¿Quieres terminar tu bachillerato en 2 años?

¡Sistema Educativo Valladolid y
Multiversidad Latinoamericana
te dan la oportunidad!



Ventajas de estudiar con nosotros

-  Desarrollas tu capacidad de autoaprendizaje.
-  Económicamente representa un gran ahorro al tener costos accesibles.
-  Sin problemas de horario.
-  Aprendizaje individual y retroalimentación constante a tu propio ritmo.
-  Clases interactivas asesoradas por profesores altamente capacitados.
-  Puedes trabajar y estudiar al mismo tiempo.
-  Tendrás acceso a nuestra plataforma virtual durante las 24 horas del día.
-  Saldrás totalmente capacitado para continuar tus estudios universitarios en un sistema tradicional o en línea.
-  Nuestro sistema de bachillerato virtual se ofrece en todo el territorio nacional, por lo que puedes cambiarte de ciudad o viajar a otro país las veces que necesites sin que te afecte en tus estudios.

Acuerdo de incorporación: número 16/1165 del 26 de enero de 2016

Costos del ciclo escolar
2019 - 2020
**Y LO MEJOR ES QUE SÓLO TE CUESTA
\$200.00 SEMANALES, ES DECIR,
\$800.00 AL MES**

**¡INSCRÍBETE CON
NOSOTROS
AHORA MISMO!**

www.multiversidad.com.mx Tel. 800.506.5227 Ext.162

✉ bachilleratovirtual@multiversidad.com.mx

Estado que guarda la educación básica en Guerrero.

Avances y desafíos en el contexto actual

Irving Donovan Hernández Eugenio

Guerr

La educación como derecho humano

De acuerdo con Tomasevski (2004) las estadísticas revelan mucho, pero ocultan lo que necesitamos saber. Un claro ejemplo, es lo que ocurre en el ámbito educativo, donde los promedios estadísticos pueden dar cuenta en lo general los “avances”, pero a la vez, ocultan con frecuencia “falencias” en cuestiones de género, raza, etnia, lengua, condiciones básicas y contextuales

otorgando una perspectiva abstracta en el enfoque de derechos humanos.

Incluso en los países más ricos del mundo, suele haber sectores de la población que no gozan del derecho a la educación. Así, mientras las estadísticas revelan porcentajes de niñas y niños no matriculados, nada dicen sobre quiénes son, de dónde provienen y por qué no se han matriculado (Tomasevski, 2004).

La creación de indicadores de derechos humanos,



se considera un compromiso internacional por una educación basada en derechos. El Marco de Dakar para la Acción firmado en el año 2000 precisa que la educación es un derecho, siendo necesario que los Estados realicen las acciones conducentes para lograr y garantizar que la educación sea para todos.

La realización del derecho a la educación es una acción constante, siendo necesario una medición continua. Así, la información cuantitativa y cualitativa,

permite contar con evidencia que dé cuenta del nivel de avance que están teniendo los países al respecto; en el mundo hay diversas experiencias, siendo México un ejemplo de ello, en un contexto donde el recientemente desaparecido Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) propuso en 2014, considerar el término de "calidad" (mencionado en ese entonces en el Artículo 3º. Constitucional), desde el enfoque de la educación como derecho humano universal.



De esta forma, dicho enfoque propone que, para monitorear el nivel de avance de los países respecto a este derecho, se debe realizar a partir de una mirada asequible, accesible, aceptable y adaptable de la educación, caracterizando estas miradas a partir de indicadores específicos. Así, los Estados tienen la posibilidad de conocer en qué medida están garantizando que la educación sea para todos.

El presente artículo retoma los principales resultados obtenidos en un estudio realizado durante 2018, en la extinta Dirección del INEE en el estado de Guerrero. Desde este se pretende dar a conocer la situación que guardaba la educación básica en esta entidad federativa, considerada con frecuencia como una de las más complejas en el ámbito educativo en México.

Guerrero. Condiciones que influyen en el acceso a oportunidades educativas

Como entidad federativa, Guerrero se caracteriza por su diversidad, actualmente cuenta con 81 municipios organizados en 7 regiones geográficas. La distribución poblacional en los mismos es variada; por una parte, existen municipios que en suma aglutinan al 41.9% de la población (Acapulco, Chilpancingo, Iguala, Chilapa y Zihuatanejo).

Por otro lado, existen municipios que apenas alcanzan en suma los 30 975 habitantes, mismos que se ubican en las regiones Costa Grande y Montaña. Esta diversidad se traduce en diferentes grados de marginación que las poblaciones de estos municipios sufren, lo que implica limitantes en su acceso a servicios públicos, a oportunidades económicas y sociales, y desde luego, a la educación.

A la par de las políticas sociales, económicas y educativas (nacionales y estatales) han estado dirigidas en tiempos recientes a garantizar el acceso a oportunidades educativas, sin importar el origen o condición social de la población. En Guerrero se concentra el 6% (681 615 personas de acuerdo con el INEGI y el CONEVAL) de la población indígena que existe en México.

Garantizar el acceso, permanencia y culminación de la educación obligatoria de este sector de la población representa un reto fundamental para el Estado, considerando la necesidad de que estas oportunidades, tomen en cuenta aspectos característicos de la población indígena como son la lengua y la idiosincrasia.

La pobreza es uno de los principales factores asociados al limitado acceso a oportunidades educativas también. Contrarrestar los efectos de este factor representa uno de los principales retos de esta entidad federativa; de acuerdo con el INEGI y el CONEVAL (2015 y 2017, respectivamente), 3 290 422 personas se encuentran en la entidad en alguna condición de pobreza (moderada, por carencias, extrema, por ingresos), lo que representa al 95.2% de la población.

Identificar la población objetivo al derecho de

la educación, es necesario para focalizar esfuerzos, políticas y desde luego, recursos. De acuerdo con el INEGI (2015) y el CONEVAL (2017), únicamente en las regiones Costa Chica y Montaña se ha logrado alcanzar el 100% en la tasa neta de cobertura en el nivel Preescolar; así, actualmente existen cinco regiones en la entidad donde ello no ha ocurrido.

De acuerdo con el INEE (2019), el nivel Primaria es el que agrupa en la entidad el mayor número de alumnos (456 199), docentes (22 126) y escuelas (4 534), esto es evidencia de que dicho nivel ha alcanzado una tasa neta de cobertura superior al 100% en las siete regiones del estado de Guerrero.

Una situación similar se observa en el nivel Secundaria, donde en las 7 regiones de la entidad se han alcanzado tasas netas de cobertura cercanas al 100%.

El sistema educativo de Guerrero

Durante los últimos 16 años, Guerrero ha tenido un crecimiento gradual en los niveles educativos de Preescolar, Secundaria y Media Superior (1.8, 1.2 y 3.4 puntos en promedio respectivamente); lo anterior, en buena medida se debe a las políticas educativas de expansión de la cobertura de estos niveles en función del cumplimiento de su obligatoriedad, mismo que se ha ido incorporando en el Artículo 3º. Constitucional.

En el caso del nivel Primaria, ha tenido un decrecimiento que no se puede considerar como negativo si se toma en cuenta que como se mencionó en el apartado anterior, es un nivel educativo en el que se ha logrado superar el 100% de la tasa neta de cobertura, por lo que a partir de la composición y transición de la población estudiantil, en algún momento es esperable que se tenga un decrecimiento.

Durante el ciclo escolar 2016 – 2017, el sistema educativo de Guerrero albergó a la siguiente cantidad de alumnos, docentes y escuelas en educación básica:

Guerrero	Alumnos	Docentes	Escuelas
General	559,750	28,207	5,318
Técnica	75,705	4,180	308
Telesecundaria	57,144	3,384	985
Indígena	133,422	6,207	1,835
Comunitario	17,806	1,771	1,515
Privado	31,628	2,306	368

Fuente: Tomado de DGIAI-INEE, cálculos con base en la Encuesta Intercensal 2015, INEGI.

Esto último evidencia que Guerrero en educación básica cuenta con un sistema educativo extenso, diverso y complejo por las condiciones de la población señaladas en el apartado anterior.

Uno de los principios claves del enfoque de la educación como derecho humano planteado por Tomasevski (2004), es que no basta con garantizar la disponibilidad y el acceso a docentes y escuelas, sino también que estos recursos sean aceptables (que cumplan con las condiciones mínimas necesarias para garantizar y favorecer el aprendizaje de los alumnos) y adaptables (acordes a las características y condiciones de la población objetivo).

De esta forma, es posible reflexionar si estos recursos humanos y materiales están siendo suficientes para garantizar el derecho a la educación de la población en la entidad. En el siguiente apartado se presenta más evidencia para esta reflexión.

Estado que guarda la educación básica en Guerrero (a partir de los resultados obtenidos en evaluaciones de logro educativo)

Desde inicios del Siglo XXI, las evaluaciones de logro educativo (nacionales e internacionales) han servido como referente para conocer el estado que guardan los sistemas educativos respecto al aprovechamiento de los estudiantes.

Aunque la literatura actual señala que el aprovechamiento de los estudiantes es multifactorial, es importante recordar que la obligación del Estado (desde el enfoque de la educación como derecho humano) es garantizar condiciones mínimas indispensables para que ello ocurra. Desde esta mirada, el logro educativo debe asumirse como parte de una ecuación compleja, pero necesaria de conocer y analizar para la toma de decisiones.

La aplicación de evaluaciones educativas en Guerrero desde inicios del Siglo XXI ha representado una tarea compleja debido a las históricas pugnas políticas – sindicales, además de la orografía de la entidad. Pese a ello, es importante reconocer los recientes esfuerzos gubernamentales para que estas aplicaciones se realicen, teniendo así evidencias para concluir que el sistema educativo de Guerrero tiene desafíos importantes respecto al logro de aprendizajes de sus estudiantes.

El Examen para la Calidad y Logro Educativo (EXCALE), fue una evaluación nacional implementada por el extinto INEE; esta estuvo dirigida a los niveles de Primaria y Secundaria. Los resultados obtenidos entre 2004 y 2014 dieron cuenta que los estudiantes de Guerrero se ubicaron en promedio por debajo de la media nacional en los campos de Lenguaje y Comunicación, así como Matemáticas. Es importante destacar que en este último campo en dicho periodo se observaron algunos avances.

La Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) se aplicó entre 2005 y 2013 a estudiantes de los niveles de Primaria y Secundaria también. De la misma forma que en EXCALE, los alumnos de Guerrero se ubicaron en el histórico por debajo de la media nacional, siendo alarmante lo ocurrido en el caso del nivel Secundaria, donde siete y ocho de

cada diez alumnos, únicamente alcanzó un resultado “insuficiente y/o elemental” en las asignaturas de Español y Matemáticas respectivamente.

El Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA) se aplicó a partir de 2014; con las modalidades Diagnóstica (escuela), ELSEN (Sistema Educativo Nacional) y ELCE (escuela), estas pruebas tienen como objetivo principal conocer en qué medida los estudiantes logran dominar un conjunto de aprendizajes esenciales al finalizar los distintos niveles de la educación obligatoria.

Los resultados obtenidos en el nivel Secundaria, ratifican lo evidenciado en las pruebas EXCALE y ENLACE, es decir, los alumnos de Guerrero continuaron ubicándose por debajo de la media nacional en el logro educativo, siendo mayoritario el número de alumnos que obtuvo un nivel I (que para esta evaluación se considera como el más bajo).

En suma, con tres tipos diferentes de evaluaciones nacionales, se puede establecer un patrón del sistema educativo de Guerrero: este ha sido incapaz de generar condiciones propicias para garantizar el logro educativo de los estudiantes que asisten al mismo. Como se mencionó con anterioridad, aunque la literatura actual da cuenta de que este se ve influido por múltiples factores, conocer estos resultados desde una mirada general, y desde luego, específica, permite identificar patrones, mismos que deben ser considerados para la toma de decisiones.

El enfoque de la educación como derecho humano establece que una dimensión clave para garantizar que ello ocurra, es lograr que la educación sea aceptable, esto en términos del logro de aprendizajes esperados y deseados en los estudiantes. Así se identifica otro desafío del sistema educativo de esta entidad federativa.

Avances y desafíos

Una educación de calidad parte de la necesidad de reconocer que existen dimensiones irreductibles en la misma, así como otras que son necesarias; la *disponibilidad* y la *accesibilidad* son un ejemplo del primer caso, mientras que la *aceptabilidad* y la *adaptabilidad* lo son en el segundo.

La Agenda Educativa 2030 de la UNESCO permite repensar el papel del Estado como garante en educación y como facilitador de oportunidades, procesos y resultados de aprendizajes efectivos, relevantes y sustentables a lo largo de la vida.

Desde esta perspectiva, el Estado tiene de acuerdo con la UNESCO (2017) cinco atributos:

1. Hacer efectivo el derecho de toda persona a educarse, y aprender en igualdad de oportunidades.
2. Asumir a la educación como un bien común de la sociedad, situándola como algo necesario y obligatorio para la realización de derechos fundamentales en todas las personas.





3. Liderar, orientar, co-desarrollar, regular, dar seguimiento y co-evaluar el efectivo cumplimiento del derecho a la educación y a los aprendizajes.
4. Reconocer y amparar el derecho de las personas, las familias y las comunidades, fomentando su capacidad efectiva de elección de educación que prefieran en función de sus filiaciones, credos, localizaciones e intereses.
5. Asumir los mandatos ético y educativo de una atención diferencial y personalizada a grupos de población y personas en situaciones vulnerables (cultural, económica, social...).

De esta forma, con la información presentada se puede hacer un balance inicial de avances y desafíos del sistema educativo de Guerrero. Hacer efectivo el derecho de las personas a educarse, ha sido uno de los focos de atención prioritarios de recientes políticas nacionales y locales; se puede considerar un logro que actualmente el sistema educativo de Guerrero tiene una tasa de cobertura neta cercana al 100% en los niveles de Primaria y Secundaria.

Pese a lo anterior, existe un pendiente en el nivel de Preescolar. Un desafío importante en esta coyuntura es lograr que el aprendizaje ocurra en igualdad de condiciones, lo cual no ha sucedido, ya que se siguen identificando importantes brechas en el logro educativo, considerando los contextos urbanos y rurales, así como focalizando algunos elementos característicos de la población (cultura, economía, origen social...).

De acuerdo con el INEGI (2015), durante el ciclo escolar 2016 – 2017 cursaron educación básica 875 455 estudiantes en los niveles de Preescolar, Primaria y Secundaria, esto en diversas modalidades, mismas que cuentan con características y necesidades propias. Asumir a la educación como bien común ha representado para las autoridades locales la necesidad de realizar esfuerzos considerables para hacer eficiente el uso de recursos humanos, financieros...

Pese a ello, un desafío importante gira en torno a garantizar que todas las niñas, los niños, los jóvenes y los adolescentes en edad escolar, accedan, permanezcan y culminen sus estudios de educación básica. La inseguridad, la movilidad de la población y el trabajo infantil representan ejemplos claros de problemáticas actuales que están incidiendo en dar cumplimiento a este derecho humano, condicionándolo y en algunos casos, siendo limitante para su desarrollo.

La planificación, implementación y evaluación de políticas educativas es una condición necesaria que tienen las autoridades nacionales y locales para dar cuenta qué tan efectivo es el cumplimiento del derecho a la educación y a los aprendizajes. Durante la última década debe reconocerse como avance que las políticas educativas han sido constantemente sujetas de evaluación, situación que se repite con los aprendizajes de los alumnos desde una mirada de grupos, escuelas y del sistema educativo nacional en su conjunto.

En la medida en que se establezca una cultura de

la evaluación en la entidad, podrá transitarse a la toma de decisiones basadas en información y evidencias, desde las cuales se puede caracterizar la realidad, pero también, establecer acciones encaminadas a su transformación.

La mejora de los resultados de logro educativo no ocurre de manera aislada, representa un desafío para la triada Estado – sistema educativo – sociedad (UNESCO, 2017); desde esta perspectiva, los avances y retrocesos en el logro educativo se asumen como la conjunción de esfuerzos y responsabilidades (o la ausencia, según sea el caso) de los diferentes actores, y no de alguno en particular.

Con frecuencia a nivel nacional y local, los resultados de logro educativo han sido estigmatizados, sin embargo, representan una mirada de la realidad educativa. Guerrero históricamente se ha ubicado por debajo de la media nacional en resultados de logro educativo, siendo preocupante que se identifican tendencias que dan cuenta del rezago histórico, pero también, de nuevas problemáticas que merecen atención de las autoridades locales.

Reconocer y amparar el derecho de las personas a la elección de educación es uno de los atributos del Estado en materia de la educación como derecho humano más complejos. En primer lugar, porque tomando a Guerrero como referencia, la diversidad representa su primer desafío.

Lo anterior implica que las personas tienen que aceptar la educación que se les puede ofrecer, y en las condiciones que ello puede ocurrir. Esto se observa principalmente en aquellos sectores de la población menos favorecidos, donde en la mayoría de los casos la oferta educativa no ha respondido ni respetado sus filiaciones, credos, localizaciones e intereses.

Así un desafío principal del sistema educativo de Guerrero es que esta tendencia se modifique, para lo cual la focalización de los sectores de la población más vulnerables es una necesidad apremiante. Esto último implica reorientar la tendencia de políticas educativas mismas que se han centrado en contextos urbanos donde se ubica el mayor número de la población estudiantil, desatendiendo en la mayoría de los casos a quienes más carencias tienen.

Guerrero cuenta con el 6% nacional de la población indígena, desde esta condición, las necesidades de este sector de la población son diferentes a las de la mayoría. Aunque recientemente se han realizado esfuerzos para que los recursos (humanos principalmente) respondan a dichas emergencias sociales (con docentes bilingües por ejemplo), la realidad es que dichos esfuerzos han resultado insuficientes.

La atención diferenciada y personalizada de los sectores de la población es otro desafío para las autoridades locales. Por lo que las decisiones en materia de política educativa deben responder a la inercia señalada en el apartado anterior, esto en el sentido de dar “más” a quienes “más” necesitan, lo cual lamentablemente no ha ocurrido.

La educación vista como derecho humano permite identificar y caracterizar un conjunto de dimensiones e indicadores a partir de los cuales se puede dar seguimiento a su cumplimiento. Con ello, se pretende no solamente reconocer avances o retrocesos que ocurren en un sistema educativo, sino se vislumbran desafíos sustentados en líneas de acción que permiten identificar cómo transitar hacia la modificación de la realidad.

Esto último no se logra de manera casual, ocurre cuando existe la articulación, el esfuerzo y el compromiso de diferentes actores educativos (directos e indirectos).

Desde esta perspectiva, es necesario ratificar que la intención de este artículo no solamente gira en torno a dar cuenta de una mirada focalizada del sistema educativo de Guerrero, sino también, reconocer que para lograr su transformación es necesario identificar en qué condiciones se encuentra.

Las políticas educativas enfocadas y diferenciadas, representan en la actualidad un camino valioso para transitar hacia la mejora de alguna condición social específica. De acuerdo con la UNESCO (2017), la

educación aglomera intereses de diferentes actores y sectores, por lo que en la medida en que estos sostienen diálogos intensos y establecen acuerdos, se refleja una forma diferente de hacer política y tomar decisiones.

Desde la complejidad del sistema educativo de Guerrero se puede visualizar esto último expuesto, por lo que, para lograr su transformación, forzosamente se tiene que transitar hacia una forma diferente para toma de decisiones, incorporando a más actores, y sobre todo asumiendo que la educación representa la puerta de acceso a mejores condiciones de los individuos y, por ende, de la sociedad.

En una entidad federativa con marcados rezagos históricos, esto último es apremiante, por lo que se espera que, en el corto plazo, existan mejores condiciones para que ello ocurra. 

Irving Donovan Hernández Eugenio.

Licenciado en Educación Primaria; especialista en Política y Gestión de la Evaluación Educativa; maestro en Ciencias de la Educación y candidato a doctor en Educación.



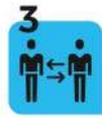


Nuestra Red no tiene fines de lucro y es de carácter voluntario y libre.

Se trata de una actividad motivada por el placer de conocer, analizar, reflexionar e investigar los diversos aspectos de la vida escolar.

- 

1 Intercambiar información sobre temas educativos, metodologías, desarrollos y novedades en la investigación de las distintas áreas disciplinares.
- 

2 Compartir información sobre espacios para publicar artículos, trabajos de investigación o avances de los mismos.
- 

3 Propiciar intercambios de experiencias, recursos educativos y buenas prácticas en los procesos de investigación.
- 

4 Proponer y analizar las experiencias innovadoras que en la práctica áulica se estén implementando.
- 

5 Incentivar proyectos de investigación sobre temáticas educativas que se puedan cristalizar en programas de mejora en la calidad escolar.
- 

6 Intercambiar información sobre la Reforma Educativa de la SEP.
- 

7 Participar en la elaboración de proyectos de investigación colectiva cuya finalidad sea la publicación en revistas especializadas y/o libros.

Bibliografía:

CONEVAL (2018). *Evolución de las dimensiones de la pobreza en México: 1990 - 2017.*

México: autor.

INEE (2018). *Estudio sobre la situación que guarda la educación y la evaluación educativa en Guerrero.* México: autor.

México: autor.

INEE (2019). *Panorama Educativo de México 2018. Indicadores del Sistema Educativo*

Nacional. Educación básica y media superior. México: autor.

INEGI (2015). *Encuesta intercensal 2015.* México: autor.

Tomasevski, K. (2004). *Manual on Rights-Based Education: Global human rights requirements made simple.* Bangkok: UNESCO.

Bangkok: UNESCO.

UNESCO (2017). *15 Claves de Análisis para Apuntalar la Agenda Educativa 2030.*

Bangkok: autor.



EDUCACIÓ



N = MIEDO

Bianey Amayrany Pérez Uriarte

Soy estudiante y no tengo miedo a la educación!
 ¿Formarme? Yo puedo formarme por mi sola ¡Claro!
 ¿Estudiar nuevos temas? Eso también.
 Mucha motivación y sobre todo el "YO" reflejado
 ¿No creen? Hoy en día eso no existe, nadie dice eso, es más lo imposible, por favor si los propios alumnos que pagan su educación solo van, se sientan y ya.

Sí, el segundo párrafo lo leíste y comprendiste que fue dicho por un maestro y el primero por cualquier alumno con un gran ego, pero fue por mí, una alumna de universidad Pedagógica del Estado de Sinaloa de la licenciatura en Educación Preescolar.

Por consecuencia la educación en un alumno es sin importancia y sin gracia, y claro habrá maestros con gran conocimiento que nos motiven a nada, ese punto se los doy de cierto a los alumnos.

¡Ah! Pero qué difícil es reconocer como alumno

cuando un verdadero maestro nos ayuda a quitarnos y motivar ese miedo haciéndolo a un lado de la educación. Esos los llamamos raros, o mejor dicho la típica clase de ¡Bueno qué exigente! ¡Qué enfadoso! ¡Es muy difícil! Pero justo esos son los que nos hacen salir del cascarón como lo remarcaba en cada clase mi maestro José Manuel Frías.

La educación es algo de todos los días, - ¿Cómo les explico? - Decía mi maestro Frías, pero existen tipos de personas como el que no le interese conocer, y el que de plano no quiere educarse por temor. Cuando uno como alumno llega a comprender el desespero y la importancia que un maestro tiene en nuestra formación educacional por quitar ese miedo de sus alumnos y hacernos comprender que mientras uno no quiera buscar y educarse por sí mismo es imposible hacerlo aún con un gran maestro.

Pensemos ¿Si todos deseáramos y anheláramos formarnos e interesarnos por la educación? Sin titubear les digo, México podría llegar a tener uno de los primeros lugares en educación, pero no, el mundo nos tacha como jóvenes insensatos, voy a la escuela por un certificado, para conseguir un trabajo y ya. Dejemos a un lado el solo tacharnos de fiesteros, qué se puede hacer, en esta vida todo tiene su tiempo, pero ahí está la clave el tiempo al cual le dedicamos sin miedo a nuestra educación.

De nuevo la Educación=Miedo. Miedo a atreverse a buscar libros que interesen sobre su carrera, vida, nuevas y distintas ideas. Nos motivemos a buscar maneras especiales para cada uno sobre nuestra forma de comprender y tener educación. Hacerle ver al mundo que como alumno te interesa tu educación y un sinfín de cosas con las cuales tengas el poder para decir al mundo y hasta el plan d estudio que tenemos ¿Pero saben cómo? Quitando y separando el miedo de la educación.

La educación no es aburrida, te invito a enfrentar el miedo desglosando el placer por aprender por nosotros mismos, evitando que el maestro haga un monólogo de su clase, "cotorrear un rato" y dejar fluir por sí solas nuestras ideas sobre educación.🌀

Bianey Amayrany Pérez Uriarte.

Estudiante de la Licenciatura de Preescolar en la Universidad Pedagógica del Estado de Sinaloa.



1-A

SISTEMA EDUCATIVO VALLADOLID Y MULTIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Líderes educativos a nivel nacional... Descubre por qué

Ingresando a www.sistemavalladolid.com

1

En nuestra institución impulsamos de manera fuerte la investigación educativa, el deporte, el arte y la cultura en general. Pero sobre todo, brindamos educación de calidad a bajo costo en los niveles de **PREESCOLAR, PRIMARIA, SECUNDARIA Y BACHILLERATO.**



2

Realizamos uno de los premios literarios más importantes de México y Guatemala. Como cada año la presentación de los libros ganadores se realiza en la Feria Internacional del Libro de Guadalajara (FIL), en esta ocasión fueron: en cuento, Rita Stenner Pérez de la Cd. de Zapopan, Jalisco con "Ines, la pequeña que venció a una bruja" y en novela, Diana Elizabeth Garcidueñas de la Cd. de Tonalá, Jalisco con "Antonia y la chingamadrita". ¡Felicitaciones!



3

Promovemos la participación directa de los padres de familia en nuestras escuelas, siendo parte activa de la educación de sus hijos. Lo anterior gracias a nuestro programa **Factor 3** que permite la presencia de los papás en la escuela e incluso en las aulas.



Factor 3

4

Cada año los incrementos son menores a la inflación, pero además en nuestras aulas actualmente se preparan 5,980 alumnos que estudian con nosotros mediante algún beneficio de beca, ya sea por parte de la SEP o bien por parte de la propia institución. Lo anterior también nos distingue por ser una **Empresa Socialmente Responsable** certificados por la WCB.



Estados donde se encuentra Sistema Educativo Valladolid

CONOZCA NUESTRO MODELO EDUCATIVO EN:
www.sistemavalladolid.com

INSCRIPCIONES ABIERTAS

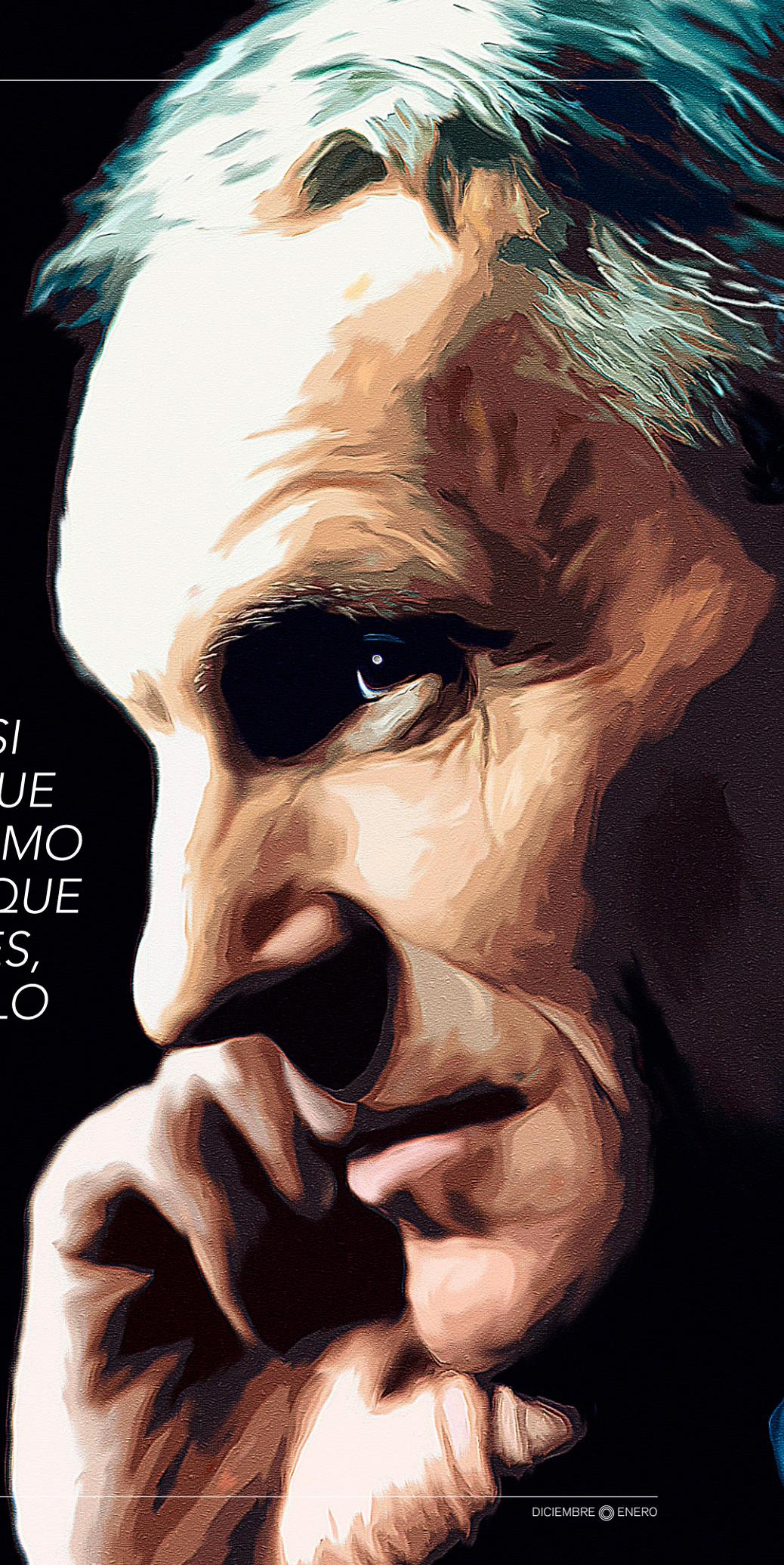
Tel. 01 800 566 5227 Ext. 557 o al correo

contacto.online@sistemavalladolid.com

Aguascalientes . Apodaca . Cancún . Celaya . Chetumal . Chihuahua . Ciudad Juárez . Ciudad Madero . Ciudad Obregón . Comalcalco . Culiacán . Durango . Fresnillo . Gómez Palacio . Guadalajara . Hermosillo . La Paz . León . Mazatlán . Mérida . Mexicali . Mochis . Monterrey . Morelia . Nogales . Oaxaca . Pachuca . Playa del Carmen . Querétaro . Saltillo . San Juan del Río . San Luis Potosí . San Luis Río Colorado . Tampico . Tepic . Tijuana . Tlajomulco . Tonalá . Torreón . Tuxtla Gutiérrez . Veracruz . Zacatecas . Zapopan

"TANTO SI
PIENSAS QUE
PUEDES, COMO
SI PIENSAS QUE
NO PUEDES,
ESTÁS EN LO
CIERTO"

Henry Ford (1863-1947)



HENRY FORD

Y LA FORD MOTOR COMPANY

(El gran innovador de la primera mitad del Siglo XX; y los tres sistemas en las empresas familiares)

Carlos Ruiz González

¿Cuál fue la gran innovación de Ford? La mayoría de la gente piensa que la línea de ensamblaje y la producción en serie de vehículos. La verdad es que su innovación fue hacer que el automóvil fuera accesible a casi todos los bolsillos. Henry Ford, desde que empezó a experimentar para fabricar un automóvil, quiso que este fuera accesible para alguien "que ganara cinco dólares al día" en una época donde los automóviles eran caros objetos de lujo.

Y lo logró. El año de su lanzamiento (1909) el auto costaba 825 dólares. Para 1925, su precio había bajado a 260 dólares (unos 3,628 dólares de hoy), es decir, 52 días del salario de un obrero. La línea de ensamblaje fue una consecuencia necesaria para producirlo a esos costos y alcanzar dichos precios. En total se produjeron más de 16.5 millones del Ford modelo T, récord que fue superado hasta 1972, por el VW sedán.

Para Ted Levitt, el legendario profesor de marketing de la Harvard Business School, la genialidad de Henry Ford fue precisamente construir un sistema de producción hecho para satisfacer las necesidades del mercado.

**“PENSAR
ES EL TRABAJO
MÁS DURO QUE HAY,
QUIZÁS POR ESO
TAN POCOS SE
DEDICAN A ELLO”**

Henry Ford, un sueño norteamericano. Ford nació en Wayne, Michigan, en 1863 y murió en Dearborn, Michigan, en 1947. Es considerado la “fuerza creativa” de la industria automotriz a nivel mundial. Sus padres eran inmigrantes de Irlanda, tuvieron ocho hijos y una granja, desde donde salió Ford a los 16 años, rumbo a Detroit, en busca de oportunidades.

En Detroit trabajó como mecánico —era un excelente operario, muy hábil con herramientas y materiales— y tuvo su primer contacto con motores de combustión interna. Se casó en 1888 con Clara Bryant y solo tuvieron un hijo: Edsel Bryant Ford, que nació en 1893. Ese año Ford fue nombrado Ingeniero en Jefe de la Detroit Edison Company y, en su tiempo libre, empezó a experimentar para construir un automóvil.

Lo logró en 1896, cuando produjo su primer automóvil el “Quadricycle”, llamado así porque estaba montado en cuatro ruedas de bicicleta. Siempre experimentando, siempre mejorando, en 1903 formó la Ford Motor Company, con solo 28,000 dólares. Su empresa tuvo problemas desde el inicio: existía una asociación de fabricantes de automóviles que tenía una patente y le acusó de infringirla. Henry Ford los enfrentó en los tribunales y finalmente ganó el juicio en 1911, cuando ya era un héroe popular por haber enfrentado a los poderosos en defensa de las mayorías.

Un clavo saca otro clavo. Alfred Sloan fue el rival de Ford, y un rival muy a la altura. Sloan, un ingeniero egresado del prestigioso Massachusetts Institute of Technology (el MIT, cuya escuela de negocios lleva su nombre). Él fue el CEO de General Motors desde 1923, hasta su retiro en 1956 cuando ya era el presidente del consejo. (fue presidente del consejo desde 1937 y hasta su muerte. Sloan permaneció como presidente emérito del Consejo de la enorme empresa automotriz).

El concepto de Sloan revolucionó la industria. Por un lado tenía un modelo para cada bolsillo —de ahí la línea de General Motors, desde Chevrolet, el más económico, hasta Cadillac, el de lujo, pasando por Pontiac, Oldsmobile y Buick—; por otro lado, manejaba el concepto de la obsolescencia preconcebida, es decir, cambio de modelos cada año, lo que incentivaba la venta anual.

En su época de oro, la década de 1950, General Motors era la empresa industrial más grande del planeta. Actualmente es la número 10 en la lista de las 500 de Fortune, de 2018. Tiene ventas de 157,300 millones de dólares y pérdidas de 3,800 millones. En esa misma lista, Ford está muy cerca. Ocupa el lugar 11, con ventas de 156,800 millones de dólares, pero con utilidades de 7,600 millones.

Cuando el Modelo T ya había llegado a su fase de madurez y comenzaba el declive, Henry Ford seguía convencido de que era el mejor automóvil del mundo, por eso no quiso reemplazarlo a pesar de la insistencia de su hijo Edsel. Finalmente, la realidad se impuso y el modelo T dejó de fabricarse en 1927.

Por su parte, la planta de Ford (para hacer el reequipamiento (“retooling”) y los nuevos modelos) fue cerrada nueve meses.



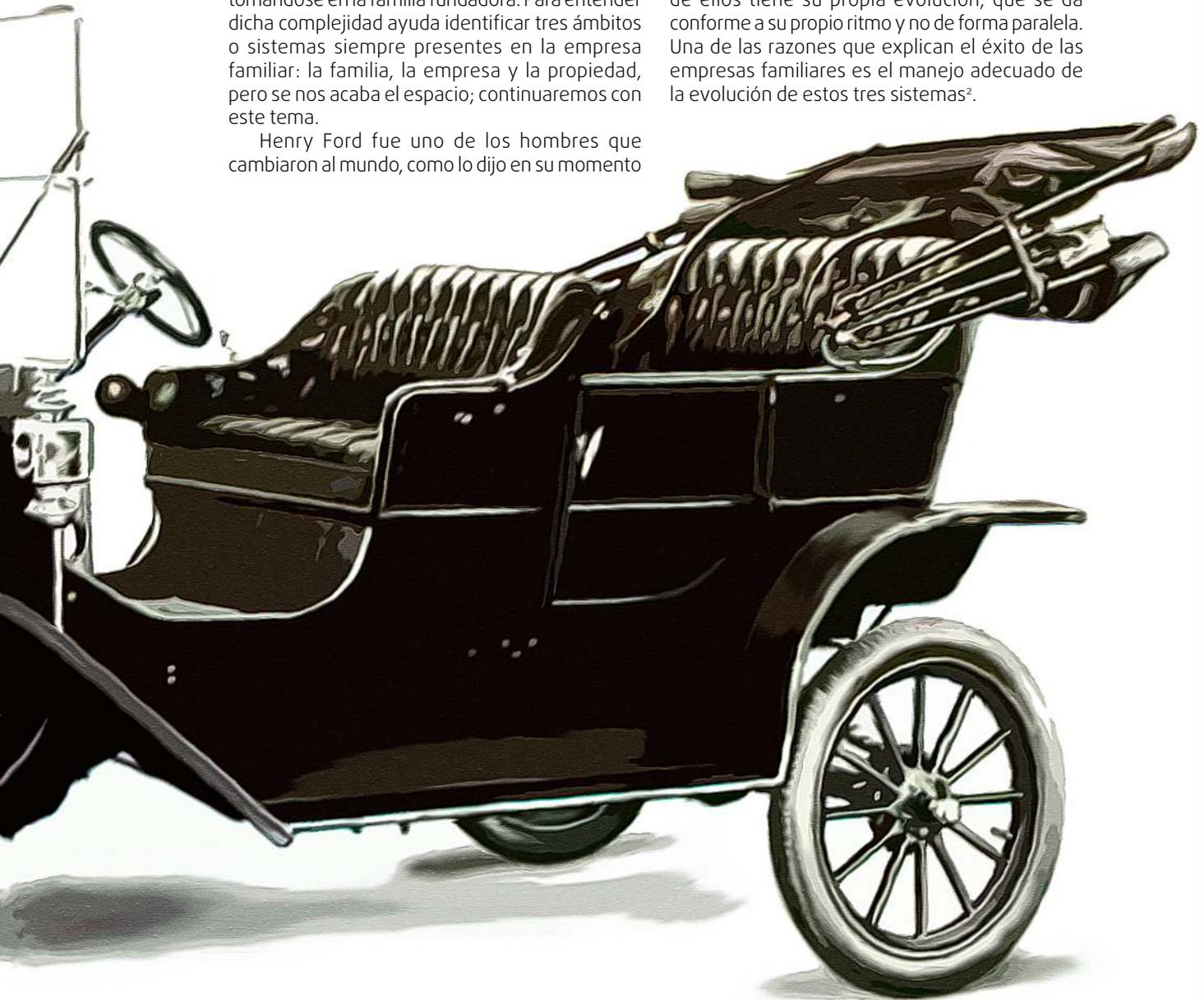
Fue este el momento en que General Motors le arrebató el liderazgo en producción mundial de automóviles a Ford, un liderazgo que mantiene hasta la fecha, con excepción de dos años (2007 y 2008), en que Toyota fue el mayor productor.

Ford: Una empresa familiar. La historia de esta automotriz estadounidense permite entender muy bien la complejidad de las empresas familiares¹. Su actual presidente del consejo es William Clay Ford Jr., biznieto de Henry Ford y nieto de Edsel Ford, por lo que las decisiones siguen tomándose en la familia fundadora. Para entender dicha complejidad ayuda identificar tres ámbitos o sistemas siempre presentes en la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad, pero se nos acaba el espacio; continuaremos con este tema.

Henry Ford fue uno de los hombres que cambiaron al mundo, como lo dijo en su momento

Steve Jobs y, antes que él, el propio Henry Ford II (nieto de Henry Ford). Recordemos la definición de las empresas familiares: "Éstas son empresas en las cuales **la toma de decisiones** está a cargo por los miembros de una **familia**, quienes son capaces de ejercer influencia suficiente sobre ella para **controlarla**".

Ahora hagamos algunas reflexiones sobre los elementos o sistemas que siempre están presentes en una empresa familiar: La Familia, La Propiedad y la Empresa. Además, cada uno de ellos tiene su propia evolución, que se da conforme a su propio ritmo y no de forma paralela. Una de las razones que explican el éxito de las empresas familiares es el manejo adecuado de la evolución de estos tres sistemas².



*"SI LES HUBIERA PREGUNTADO A MIS CLIENTES
QUÉ ES LO QUE NECESITABAN, ME HUBIERAN DICHO
QUE UN CABALLO MÁS RÁPIDO"*

Familia; evolución. En la mayoría de los casos la empresa la inicia un dueño soltero o recién casado. Aquí estamos en la etapa de dueño soltero o de una familia joven sin hijos o con hijos pequeños. Conforme va pasando el tiempo, los hijos van creciendo y normalmente entran al negocio familiar, en un primer momento, como “aprendices” —por así decirlo—, y van aprendiendo de sus padres el funcionamiento de la empresa. En una siguiente etapa y, a medida que estos hijos van aprendiendo, van tomando ya responsabilidades mayores de acuerdo a su desempeño y resultados y podemos hablar de una etapa que denominaríamos “trabajando juntos”, donde si las cosas van bien, trabajan juntos, cooperan y deciden para desarrollar el liderazgo de la segunda generación. La siguiente etapa es una de las más complicadas, pero si se planea y prepara con tiempo no tiene porque no darse bien: es la de “pasando la estafeta”. En este momento, la primera generación cede la dirección a la segunda. Se trata del difícil momento de la sucesión.

Propiedad; evolución. Aquí la primera etapa es la del dueño controlador, donde la propiedad está concentrada en una persona. La siguiente es la de la sociedad de hermanos, donde la propiedad pasa a manos de los hermanos o la segunda generación. Luego, sigue la más complicada, pues ya los intereses son muy diversos. Es la etapa del “consorcio de primos”, donde la propiedad ya pasó a la tercera generación y donde hay una gran diversidad de intereses, muy “politizados”. Incluso, existe todavía una posible cuarta etapa, que es cuando se aceptan accionistas que no son miembros de la familia, principalmente por el apoyo financiero que aportan. Esta etapa, cada vez más común, no necesariamente hace que la empresa pierda su característica de familiar (recordemos la definición que anotamos al principio). Por ejemplo, la familia Ford posee únicamente el 2% de las acciones de la empresa, pero la controla (sus acciones son de clase “especial” para votar, y así tienen el 40% de los votos). Todos los presidentes del consejo han sido miembros de la Familia (el actual, William Clay Ford Jr. es bisnieto de Henry Ford).

**“UN NEGOCIO QUE
SOLO HACE DINERO,
ES UN NEGOCIO POBRE”**

Empresa; evolución. Aquí la evolución es la clásica gráfica del ciclo de vida del producto: una etapa de introducción, donde se prueba la propuesta de valor para ver si la acepta el mercado; una etapa de crecimiento, donde se busca que la empresa logre “escalar” la producción de su producto ya aceptado por el mercado en la cual lo importante es ser capaz de crecer la oferta fuertemente para satisfacer una demanda creciente; luego viene una tercera etapa de madurez, donde el producto o servicio ya llegó a “saturar” el mercado y las ventas se mantienen estables, es decir ya no hay “nuevos” compradores, solo lo compran quienes sustituyen el que ya tienen. Finalmente, la cuarta etapa es la de declive, donde las ventas empiezan a decaer, porque el producto o servicio se hizo obsoleto y fue reemplazado por una mejor propuesta de valor.

Es verdad que estos esquemas de evolución podrían parecer teóricos, o “de pizarrón” pero también es cierto que ayudan a comprender mejor la empresa familiar. La Ford Motor Company es un buen ejemplo que nos permite observar la evolución de estos tres sistemas, demostrando que si se presentan en la realidad y que, el conocerlos, nos ayuda no solo a entender dicha realidad sino a anticiparnos proactivamente para forjarla según nuestros objetivos. 

Carlos Ruiz González.

Profesor del Área de Política de Empresa (Estrategia y Dirección) en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y Director de Programas In-company

Referencias:

- 1 Definición: Las empresas familiares son empresas en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla.
- 2 Ideas tomadas de “*Generation to Generation: Life cycles of the Family Business*” Kelin F Gersick, Marion M Hampton, Ivan Lansberg y John A. Davis, Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos, 1997



Adquiere tu

Revista **Multiversidad** Management

en tu **Tienda Valladolid**

Por solo \$60⁰⁰

tienda.sistemavalladolid.mx

DIPLOMADOS Y TALLERES [EN LÍNEA]



DURACIÓN

TALLERES
1 MES

DIPLOMADOS
3 MESES

BENEFICIOS

- 100% En línea
- Administra tu horario
- Asesores expertos
- Conéctate desde cualquier lugar

Al acreditar el diplomado o taller, recibirás una constancia de Multiversidad Latinoamericana, Institución capacitadora acreditada por la STPS bajo el registro MLA091207179-013

Diplomados

Educativos

1. Competencias Docentes para la Enseñanza de las Matemáticas en la Educación Básica
2. Estrategias de Comprensión Lectora y Énfasis en la Resolución de Problemas
3. Herramientas Didácticas para la Enseñanza del Idioma Inglés
4. Estrategias Docentes en el Manejo de Conflictos en el Aula
5. Aprendizaje Significativo y su Práctica Áulica
6. El Uso de la Tecnología como Recurso Educativo en el Aula

Administrativos

1. Alta Dirección y Cultura Gerencial
2. Liderazgo y Gestión del Capital Humano

Talleres

1. Administración y Efectividad Personal
2. Ortografía y Redacción
3. Estrategias de Servicio al Cliente
4. Aprendizaje Colaborativo



¡INSCRÍBETE YA CON NOSOTROS! APARTA TU LUGAR

INICIAMOS 10 DE FEBRERO 2020

PRECIOS

*DIPLOMADOS

\$4,500

TALLERES

\$1,500

*PAGOS DE CONTADO O EN 3 MENSUALIDADES

Más información en:

800 506 5227 ext. 207-211 / www.multiversidad.com.mx