

**Berdini, Antonela Belén**

**Carignano, Claudia Paola**

## **Proyecto de capacitación para la gestión de equipos de trabajo: "ser líder hoy... aportes desde las neurociencias"**

---

**Tesis para la obtención del título de grado de  
Licenciada en Psicopedagogía**

**Directora: Pisano, María Magdalena**

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**LICENCIATURA EN PSICOPEDAGOGÍA DE ARTICULACIÓN**

Trabajo final

**PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE  
TRABAJO**

---

“Ser Líder Hoy ... aportes desde las neurociencias”

Antonela Belén Berdini

Claudia Paola Carignano

Docente Titular: Lic. María Magdalena Pisano

Docente Adjunta: Lic. María Guillermina Martínez

Docente Adscripta: Lic. María Soledad Marinzalta

**CÓRDOBA, 2020**

***PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE  
TRABAJO***

*“ Ser Líder Hoy ... aportes desde las neurociencias ”*

## ÍNDICE

Resumen .....	1
Introducción .....	2
Propuesta de taller: Taller de capacitación laboral: “Ser líder hoy” .....	11
Conclusión .....	22
Bibliografía .....	25
Anexos .....	27

**RESUMEN**

El presente proyecto tiene como finalidad intervenir y generar un espacio de formación destinado a individuos trabajadores de una empresa que se encuentran frente a una tarea que les demanda llevar a cabo recursos de manejo de grupo. Dicho trabajo está orientado desde la aplicación de conocimientos, herramientas y recursos que nos aportan las neurociencias sobre las dinámicas que intervienen en el liderazgo.

Desde lo metodológico, se plantea una propuesta de taller de formación laboral que sea presencial, conformado por cuatro encuentros y se pretende trabajar conocimientos específicos que aporten a la tarea y brindar herramientas y recursos que complementen su trabajo laboral diario. Al final se concluye que desde nuestro lugar se debe potenciar el área de la psicopedagogía laboral y trabajar de manera interdisciplinaria aprovechando el aporte de las neurociencias, ya que somos los profesionales idóneos para realizar este abordaje del sujeto en situación de aprendizaje.

## **INTRODUCCIÓN**

“... Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual...” (Senge, 1998, p. 183).

En los últimos años, a partir de la tecnología de visualización cerebral y técnicas no invasivas, como la resonancia magnética funcional, podemos conocer los mecanismos cerebrales de los procesos de aprendizaje y memoria, considerando la importancia de lo emocional en dichos procesos. Esta era del conocimiento cerebral constituye una herramienta extraordinaria para pensar, comprender y efectivizar nuevas formas de organización y gestión de manejo de grupos, focalizando los procesos neurobiológicos, vinculados a la toma de decisiones, formación, interacción grupal y liderazgo. (Senge, 1998)

Es en este contexto, donde las nuevas demandas de la sociedad nos generan nuevos desafíos, nuevos campos de intervención, y nos surge la inquietud de pensar nuestra intervención desde el campo de la psicopedagogía laboral, definida por Sara D´Anna, y Liliana, Hernández, como el estudio de las personas en situación de aprendizaje laboral, implicando la comprensión del aprendizaje del trabajo en sí y en las dificultades que pueden surgir en relación a la tarea, en el vínculo con los otros, en la cultura organizacional y la identidad laboral. (1998)

De acuerdo a lo planteado anteriormente, el objetivo de nuestro trabajo final es una propuesta de capacitación para la gestión de equipos de trabajo, que será bajo la modalidad taller programado en distintos encuentros, y con el posterior seguimiento de la puesta en práctica de aquellas herramientas brindada por la capacitación laboral, otorgada a los trabajadores de empresas que ocupan, según la pirámide organizacional, sus puestos en el nivel superior y en el nivel medio, dando respuesta a la necesidad de formación, y habilitando el despliegue de herramientas que fortalezca su actividad de manejo de grupo, es decir darle significado al “Ser líder hoy”.

Consideramos que uno de los motivos de nuestra elección es la necesidad de resignificar el rol del psicopedagogo dentro de este ámbito de intervención del que poco se conoce y que está en crecimiento. Cabe destacar que nuestra propuesta psicopedagógica es encuadrada desde el ámbito de la promoción del aprendizaje, tomando como importante la necesidad de considerar los factores sociales, neuropsicológicos y ambientales en el proceso de aprender; sosteniendo también que a partir de la educación no formal y permanente de los adultos se logran experiencias subjetivas que ayudan a su transformación y crecimiento personal.

Para dar inicio a dicha propuesta de intervención se presenta en primera instancia, la justificación teórica que servirá de soporte para visualizar la necesidad de la formulación y ejecución del presente proyecto de capacitación.

Luego, se exponen los objetivos generales y específicos que orientan las acciones para alcanzar el propósito que nos proponemos con dicho proyecto, y en la fundamentación podremos visualizar una vasta teoría que dan luz y encuadre a nuestro accionar psicopedagógico. Luego se detalla el programa de encuentros a implementar con sus actividades correspondientes, las cuales siguen a objetivos específicos y por último, como finalización del taller, se llevará a cabo una evaluación del mismo con el fin de recabar aspectos positivos, contenidos pertinentes, lo que ha sido productivo y significativo para el grupo y qué aspectos se deben mejorar para la realización de un próximo proyecto de capacitación, lo que permitirá arribar a conclusiones finales acerca del mismo.

## **JUSTIFICACIÓN**

En las últimas décadas fuimos testigos y protagonistas de profundos cambios, el más importante de ellos el fenómeno de la globalización, donde los sistemas de producción, a nivel mundial, se han masificado y extendido, estamos más interconectados gracias a la irrupción de las nuevas tecnologías, lo que trae aparejado la complejización de los mercados, todo lo cual, ha hecho que las exigencias de la vida cotidiana y laboral hayan aumentado. El saber o el poder situarse en este nuevo mundo ya no depende la formación escolar tradicional, sino de aquel que continúa aprendiendo.

Si hablamos de un sujeto aprendiente, hablamos de psicopedagogía y si hablamos de un sujeto aprendiente en el contexto del mercado laboral, estamos hablando de un espacio de actuación y desarrollo de la psicopedagogía laboral, definida por Sara D'anna y Liliana Hernández, como el estudio de las personas en situación de aprendizaje laboral, ello implica la comprensión del aprendizaje y sus dificultades en las personas, grupos, organizaciones e instituciones, el interés radica en el aprendizaje en sí y las dificultades que pueden surgir en relación a la tarea, en relación con los otros trabajadores, en la cultura organizacional, en la identidad laboral y en los aprendizaje de roles.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo en común. Es decir la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz. (Cairo. 1998, p.8).

Existen diferentes tipos de organizaciones, empresas industriales, comerciales, de servicios, organizaciones militares, públicas y privadas que pueden orientarse hacia la producción de bienes (artículos de consumo, máquinas y equipos) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades tales como, medicina, divulgación o conocimiento, planeación, control, etc). De la misma manera existen organizaciones manufacturera, económicas, comerciales, religiosas, educativas, sociales, políticas, etc. No existen dos organizaciones iguales, aunque éstas produzcan los mismos bienes o servicios, ya que diferirá en tamaño, estructuras organizacionales, cultura, ambiente, comportamiento de los miembros que la componen para alcanzar los objetivos, etc, además experimentan continuos cambios, en su estructura y procesos, ya sea por introducción de tecnología, formación del personal, cambios organizacional o de procesos internos, lo que provoca impacto constante en la sociedad, transformándola y generando cultura.

En el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes:

1. La era de la industrialización clásica (1900-1950). Intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial, en este periodo, la estructura se caracterizó por ser piramidal y centralizada en la toma de decisiones por la dirección, estableciendo normas y reglamentos internos que tienden a disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros, a las personas se las consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital. Todo estaba al servicio de la tecnología, el hombre era considerado un apéndice de la máquina.
2. La era de la industrialización neoclásica (1950-1990). Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad, el viejo modelo centralizador y piramidal, se volvió inflexible y lento para estar a la altura de los cambios que ocurrían en el ambiente, la vieja concepción de relaciones industriales fue reemplazada por la de administración de recursos humanos, las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción.
3. Era de la información o la del conocimiento (1990-). Su característica principal son los cambios rápidos imprevisibles e inesperados, la tecnología de la información provocó la globalización de la economía, la economía internacional se volvió mundial y global, la competencia entre organizaciones se hizo más intensa, por lo que la estructura organizacional es fluida, flexible y descentralizada, manteniendo redes de equipos interfuncionales, énfasis en el

cambio y la innovación, valorando el conocimiento y la creatividad, la nueva concepción no se basa en la administración de personas sino en la administración con las personas, como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.

Peter Senge, en su libro, “La quinta disciplina”, nos expone que una organización para sobrevivir en el contexto actual, debe ser capaz de establecer diálogo con su público, para interpretar las demandas. Pero para dialogar con el mercado, ésta organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno (2010, p. 9). Siguiendo con este autor, él nos habla de “organización inteligente”, definiéndola como una organización que aprende y expande su capacidad para crear su futuro, pero para ello debe poner en práctica las cinco disciplinas, ellas son: el dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico, siendo éste la quinta disciplina que integra a las demás y que da nombre al libro de Peter Senge, este autor considera al pensamiento sistémico un marco conceptual que conecta a las demás disciplinas dentro de un mismo patrón fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica, “sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las demás disciplinas, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de una organización inteligente” (2010, pp 25-26). y una organización inteligente es una organización que aprende y crea su futuro, “el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos” (2010, pp 27).

Tomando los aportes de Horacio Cairo en “Capacitación y Resultados” y en relación con el autor de la “Quinta Disciplina”, las organizaciones se enfrentan a la esencia del aprender a aprender, del autoaprendizaje, desentrañando algunas estructuras que conforman viejos paradigmas acerca de la concepción jefe-empleado y que no potencian el trabajo en equipo, “para aprender a desaprender debemos aprender a ver los cambios, la realidad, a aceptarla, incorporarla y aprovecharla, todo un proceso movilizador”. (Cairo, 1998, pp 16).

Eduardo Punset, quien fue un economista, político, divulgador científico, autor de “El viaje al poder de la mente”, “El alma está en el cerebro” y “El viaje a la felicidad”, nos muestra que las empresas no son organismo autónomo, sino un grupo de hombres y mujeres trabajando hacia una misma meta, siendo importante el factor humano en el rendimiento de los equipos, pero más aún, la forma de cómo el líder guía el rumbo de la compañía, esta capacidad reside en cómo éste logra empatizar con su equipo, logrando hacer partícipes a todos en el proyecto empresarial, delegando responsabilidades en aquellos que estén dispuestos a tomarlas, es decir

asumen pequeñas tareas de liderazgos. “la felicidad de los trabajadores debería aparecer en la corporaciones como uno de los objetivos más destacados, esa felicidad pasa por que los empleados se perciban que son valiosos al igual que sus aportaciones que hacen a la empresa” (Punset, 2012, pp 157-158).

Las neurociencias, con sus aportes, echan luz, sobre el funcionamiento de nuestro cerebro y el infinito registro de reacciones comportamentales, conductuales y motivacionales en el universo de nuestras relaciones, conocimiento necesario para lograr ese diálogo interno. Es por eso que planteamos el desarrollo de una capacitación para potenciar el liderazgo en aquellas personas que tienen grupos a cargo en empresas, la psicopedagogía laboral constituye ese puente necesario para acercar el conocimiento de aquellas conexiones en el funcionamiento cognitivo-emocional, sin caer en una comprensión de conocimiento exhaustivo del funcionamiento cerebral, sino tomar este funcionamiento de manera general con un lenguaje sencillo y acorde, para aquellas personas que no están abocadas a esta temática y puedan potenciar su capacidad de nuevo líder, intervenir de manera exitosa en aquellos casos en que requieran concentrarse y desarrollar competencias para atender a las necesidades más primitivas de las relaciones, la planeación, el esfuerzo, la motivación del desempeño y la movilización estratégica hacia meta y objetivos organizacionales.

Nestor Braidot señaló:

Las neurociencias constituyen la llave maestra para la innovación en materia de liderazgo, conducción y gestión de organizaciones y empresas. En el siglo XXI, las nuevas herramientas no están lejos ni fuera de nosotros, sino dentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan la toma de decisiones y la inteligencia organizacional. (Braidot, 2014, p 22)

Henry Minzberg mencionó que: “El neuroliderazgo se centra en cómo los individuos en un ambiente social toman decisiones y resuelven problemas, regulan sus emociones, colaboran con otras influencias, y facilitan el cambio”. (rev.fac.cienc.econ., Vol. XVII (2), Diciembre 2009, pp 23-44). El Neuroliderazgo “intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, estudia los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo”. (Braidot, 2014, p. 19). Por lo tanto el foco del neuroliderazgo será el desarrollo de las capacidades personales del cerebro.

Al respecto Néstor Braidot postula que: “Los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha, en el momento. Ya no hay tiempo para imaginar

escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite. Tampoco hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida”. (2014, p. 28) . El neuroliderazgo nos presenta un nuevo paradigma en el liderazgo, construyendo, para el líder de hoy, un conocimiento que le permite desarrollar sus tareas de una manera más efectiva. El líder de hoy debe comprender cómo funciona el cerebro.

#### Función de nuestro cerebro en la toma de decisiones

De acuerdo a los aportes de Paul MacLean (1990), sobre el cerebro triuno, elaborado en 1990 y aceptados ampliamente en la actualidad. En el cerebro humano se han superpuesto progresivamente tres niveles que funcionan de manera interconectada, cada uno de ellos con sus características específicas: el sistema reptiliano (instintivo), el sistema límbico (emocional) y el córtex (cerebro pensante). Si bien estos “cerebros” funcionan de manera interconectada, cada uno de ellos tiene sus propias funciones y a su vez una estructura física y química diferente.

El cerebro reptiliano, es la zona más antigua del sistema nervioso, compuesta por el cerebelo, la médula espinal y los ganglios basales, controla los principales impulsos no conscientes y juega un importante papel en las decisiones que permiten al organismo asegurar un funcionamiento armonioso y una buena adaptación al entorno. Mantiene despierto el instinto de conservación, controla comportamiento y reacciones. El cerebro reptiliano es un cerebro funcional, territorial, responsable de organizar y procesar funciones que tiene que ver con el hacer, como el comportamiento rutinario y los hábitos.

El cerebro límbico o medio, es la zona que alberga nuestras emociones, estas son la integración de las sensaciones generadas por estímulos externos con las sensaciones visuales que se experimentan en el interior del cuerpo. En la actualidad se reconoce que este sistema es una especie de cerebro que recubre la parte reptiliana y rige las funciones relacionadas con la autoconservación, la lucha, la procreación y fundamentalmente el comportamiento emocional.

Según Joseph LeDoux (1996), el hipocampo es la zona de cerebro que registra y recuerda los datos simples de todos los días, por ejemplo, que nos sirvieron en el desayuno de trabajo esta mañana y sí hablamos luego con el gerente de investigación y desarrollo para contarle alguna de las novedades que escuchamos. El rol de la amígdala en ejemplos como los descritos consiste en retener la carga afectiva que acompaña a los datos, en estos casos, la alegría que sentimos cuando nos encontramos en el desayuno con un colega que hace tiempo no veíamos, o la desazón que nos produjo la actitud antipática del gerente cuando fuimos a su oficina.

De acuerdo a Daniel Goleman (1996), “Las conexiones entre la amígdala (y las estructuras límbicas relacionadas) y la neocorteza son el centro de batallas o los acuerdos

cooperativos alcanzados entre la cabeza y el corazón, pensamiento y sentimiento” (Braidot, 2014 p. 67). “Las emociones implican la actividad orquestada de todos los circuitos cerebrales, en especial de los lóbulos frontales (que albergan las estructuras ejecutivas del centro y se ocupan de la planificación), la amígdala (que permanece especialmente activa durante la experiencia de emociones negativas como el miedo) y el hipocampo (que se encarga de adaptar las emociones a su contexto)” (Braidot, 2014, p. 68)

El cerebro córtex o neocorteza, el neocórtex ha añadido al cerebro todo lo que nos hace verdaderamente humano, este nivel cerebral es la sede del pensamiento y de las funciones cognitivas más elevadas, como el razonamiento abstracto y el lenguaje, contiene los centros que interpreta y comprende lo que percibimos a través de los sentidos y añade a nuestros sentimientos lo que pensamos sobre estos.

El lóbulo frontal, nos define como seres sociales, porque es el encargado de realizar las funciones ejecutivas, estas habilidades, relacionadas con la gestión de las emociones, la atención y la memoria, permitiéndonos el control cognitivo conductual necesario para planificar y tomar decisiones adecuadas. Las funciones ejecutivas son, el control inhibitorio, la memoria de trabajo y la flexibilidad cognitiva.

Adele Diamond, una de las pioneras en el campo de las neurociencia del desarrollo, sugiere que las intervenciones más beneficiosas son aquellas que trabajan las funciones ejecutivas de forma indirecta, incidiendo en lo que las perjudica (estrés, soledad) y provocando mayor felicidad, vitalidad y sentido de pertenencia al grupo, (2016 -Developmental Cognitive Neuroscience, pp. 18, 34-48 ).

Por lo tanto estas estrategias, tiene que ver con fomentar el bienestar emocional y social, desde la cooperación, la empatía, el reconocimiento, la motivación. Douglas M. McGregor, en “Características de una Organización” coincide en lo planteado, ya que nos habla que una organización empresarial es un sistema sociotécnico, lo que quiere decir que además de lo edilicio, el dinero, máquinas y procesos de producción, es una organización de personas. “...las relaciones humanas no son características opcionales de la organización, sino una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas...” (1957, p. 80). Eduardo Punset, remarca en sus textos, la importancia de generar interacciones positivas entre individuos para crear buen clima laboral, nos habla de la felicidad en los trabajadores, como factor que un líder debe considerar, “...la felicidad pasa por que los empleados perciban que controlan parte del proceso en el que participan, que la aportación que hacen a la empresa está relacionada con lo mejor de sus cualidades...” (2012, lo que nos pasa por dentro, pp. 157-159).

De acuerdo a lo planteado hasta el momento, consideramos propicio tomar aportes de Daniel Goleman, con respecto a la inteligencia emocional, “Capacidad de diferir las gratificaciones, de controlar y canalizar la urgencia de actuar, es una habilidad emocional básica, lo que en tiempos anteriores se llamaba voluntad”. (Braidot, 2004 pp. 211-213). Actuar con inteligencia emocional, no significa estar con las emociones a flor de piel, sino es poder empatizar con el otro, conociendo las emociones propias para entender las de los demás y así armonizar en la toma de decisiones.

La habilidad de ponerse en el lugar del otro, también responde a patrones biológicos y a dado lugar a la elaboración de nuevas teorías, la expresión teoría de la mente, propuesta por David Premack, refiere a la habilidad para comprender y predecir la conducta de otras personas, sus conocimientos, sus intenciones y su creencias, las células cerebrales que participan en este proceso son las llamadas neuronas espejos, estas células se activan durante la ejecución y observación de una acción y además añade significados que se traducen en interpretación de intenciones de dicha acción. (Mora, 2017, pp 258-260).

Eduardo Punset (2012), aporta que es imposible hablar de liderazgo sin esa capacidad humana capaz de promover en los grupos de individuos la necesidad de hacer algo juntos en una misma dirección, es decir esta capacidad de empatizar con su equipo, habilidad que se ve reflejada en hacer partícipes a todos de un mismo proyecto, generando entre sus colaboradores la sensación de formar parte de algo que merece la pena.

Un buen líder ha de enseñar a su grupo y alentarlos para que asuman pequeñas tareas de liderazgo, delegando responsabilidades en aquellos que estén dispuesto a tomarlas. La felicidad de los trabajadores debería aparecer en los esquemas de las corporaciones, como un objetivo destacado, esa felicidad pasa tiene que ver que los empleados se perciban que controlan parte del proceso en el que participan, que son valiosos y que la aportación que hacen a la empresa está directamente relacionada con lo mejor de sus cualidades personales. (Punset 2012)

Las corporaciones se enfrentan a un gran reto, es el trabajo cooperativo, el verdadero trabajo en equipo, este favorece la autorregulación del aprendizaje y fomenta su crecimiento, así como la toma de responsabilidades y el sentimiento de implicación. Por eso consideramos que los aportes de las neurociencias, de cómo nuestro cerebro procesa la información, son datos valiosos para lograr este cambio y es nuestra intervención psicopedagógica quién será el puente de aprendizaje que unirá, la teoría del cerebro con los nuevos líderes.

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

## **PROPÓSITO**

Generar un espacio de formación, para aquellas personas que se encuentran frente al manejo de un grupo (sección), dentro de la empresa, orientado desde la aplicación de las neurociencias al contexto organizacional, la cual provee un amplio potencial de conocimientos, metodologías y herramientas para la comprensión de las dinámicas que intervienen en el liderazgo.

Al finalizar el proceso de formación las personas, desarrollarán competencias y habilidades, que le permitan atender las necesidades más primitivas de las relaciones, la planeación del esfuerzo, la potenciación del desempeño y la movilización estratégica de sus colaboradores hacia las metas y objetivos organizacionales.

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo general:*

Brindar conocimientos, generando aprendizajes y habilidades prácticas que potencien las competencias fundamentales del liderazgo, como la comunicación y la dirección a través de la empatía, manejo del estrés, análisis de problemas y toma de decisiones, desde los aportes de la neurociencia.

### *Objetivos específicos:*

- Brindar un programa de formación con modalidad taller, a trabajadores de empresa, cuya función corresponde gestionar un equipo de trabajo.
- Presentar la estructura del proyecto, organización, dictado de los talleres, temática a trabajar en cada encuentro, lugar, horarios.
- Propiciar clima de apertura y confianza, promoviendo la participación activa y respetuosa del grupo de trabajo.
- Movilizar a tomar conciencia de la importante tarea que desempeñan e identificar necesidad de formación.
- Evaluar, desde la puesta en común, el progreso y la efectividad del proyecto, analizando las habilidades y competencias que lograron adquirir y las que requieren modificación.

### **Destinatarios:**

Empleados de empresas que desempeñan el cargo de gestionar grupo de personas y ocupan sus puestos en el nivel superior y medio (Jefe de personal, jefe de oficina técnica, de producción, área de soldadura, área de mecanizado, etc).

### **Personas a cargo de la elaboración, organización y puesta en acción del proyecto:**

Lic. Psp. Berdini Antonela Belén.

Lic. Psp. Carignano Claudia Paola.

**Disertantes:**

Lic. Psp. Berdini Antonela Belén.

Lic. Psp. Carignano Claudia Paola.

**Modalidad:**

Taller presencial.

**Lugar:**

Sala de reuniones de la empresa o algún espacio que provea soportes digitales y de sonidos, además de mesas y sillas.

**Recursos materiales:**

Recursos digitalizados, como power point, videos,etc, fotocopias para analizar y diferenciar casos de liderazgo, diarios, sorbetes, cinta de papel.

**Tiempo:**

El taller está previsto en 4 encuentros presenciales, llevados a cabo con una frecuencia de 15 días con duración de 4 horas cada encuentro, en total el taller tendrá una carga horaria de 16 horas reloj. (\*) El encuentro número 3 que corresponde a la fecha jueves 02 de abril se adelanta al miércoles 01 de abril del mismo mes por ser feriado.

Al finalizar el taller, se llevarán a cabo instancias de seguimiento, 1 encuentro por mes de 2 horas por el transcurso de 1 año, con el objetivo de exponer, debatir, ajustar las nuevas herramientas y competencias de liderazgo que ponen en práctica con el grupo de trabajo que tienen a su cargo. Cabe aclarar que las horas de formación del personal de la empresa, serán reconocidas como horas de trabajo, es decir son remunerativas.

**Cronograma:**

<b>HORARIO</b>	<b>DÍAS</b>	<b>MES</b>	<b>ENCUENTRO</b>
8 hs a 12 hs	Jueves 05	Marzo 2020	N° 1
8 hs a 12 hs	Jueves 19	Marzo 2020	N° 2
8 hs a 12 hs	Miércoles 01 (*)	Abril 2020	N° 3
8 hs a 12 hs	Jueves 16	Abril 2020	N° 4

## **METODOLOGÍA**

### **Programa**

#### **Encuentro N° 1: “Conociendo nuestro cerebro”**

Temas a trabajar: Presentación del taller e integración del grupo.

<b>MATERIALES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>HORA</b>
Tarjetas escritas con las palabras	Presentación del grupo participante <i>“Soy, Pienso y Siento”</i>	½ hora	8:00 hs
Diarios, sorbetes, plasticola, bloques de plástico, témpera, broches de madera, afiche.	Presentación del proyecto y de las coordinadoras <i>“La Torre”</i>	1 ½ horas	08: 30 hs
	Pausa café	30 min.	10: 00 hs
Power point	Nociones regiones del cerebrales y procesos neurobiológicos asociados <i>“Reconociendo nuestro cerebro”</i>	1 ½ horas	10:30 hs
	Cierre taller - reflexión final		11:45 hs

### **DESARROLLO DE ACTIVIDADES:**

- **Presentación del grupo participante con propuesta “Soy, Pienso y Siento”:** ubicados todos formando un círculo y se propone responder ante las consignas escritas en tarjetas “Soy” presentarse ante al grupo, “Pienso que liderar es...” y “Siento que necesito...”. Se debe aclarar en la consigna que el “Pienso” involucra lo racional en nosotros, mientras que el “Siento” está conectado con nuestras emociones.
- **Presentación del proyecto y coordinadoras con actividad “La Torre”:** las coordinadoras entregan a cada uno de los participantes un material distinto por ejemplo, diarios a uno, sorbetes a otro, plasticola, bloques de plástico, témpera, broches de madera etc. Frente a estos elementos deben formar una torre y todos los elementos deben formar parte de ella.

-Es importante analizar y detallar que fue ocurriendo en el transcurso de la actividad, desde lo racional (pienso) y desde lo emocional (siento) e ir anotando en un afiche cada una de las devoluciones.

Así, con la apertura de un clima lúdico y distendido se explica los objetivos de la formación y se anticipa su desarrollo en el tiempo.

- Presentación power point con contenidos/conocimientos teóricos: Se exponen nociones básicas del cerebro, haciendo especial hincapié en el lóbulo frontal, el cual se define como la parte más humana del cerebro donde se realizan las funciones más complejas del humano, entre ellas las funciones ejecutivas (FE) que son soportadas principalmente por la corteza prefrontal (Goldberg, 2001), ellas participan en el control, la regulación y la planeación eficiente de la conducta humana.
- Cierre primer encuentro del taller. Se habilita la apertura de un espacio para manifestar lo que cada uno quiera comentar sobre lo visto, conclusiones, dudas, inquietudes, etc.

### **Encuentro N° 2: “Cerebro emocional”**

Temas a trabajar: sistema límbico, neuroplasticidad, neuronas espejo.

<b>MATERIALES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>HORA</b>
	Apertura del encuentro “Pienso y siento”	½ hora	8:00 hs
Power point	El sistema límbico “Siento, pienso y luego existo”	1 hora	08: 30 hs
	Pausa café	30 min.	09: 30 hs
Power point	Neuroplasticidad “Podemos Cambiar Nuestro Cerebro y por lo tanto el Mundo”	1 hora	10:00 hs
Proyectos, videos	Neuronas espejos	1 hora	11:00 hs
Afiche	Metacognición “Haciendo memoria”	½ hora	11:45 hs

## DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

- El objetivo es abrir el espacio de capacitación. **Actividad “Pienso y siento”**: Saludar al grupo, y responder qué “piensan”, con respecto a los aportes de la formación y que “sienten” pensado desde lo emocional.
- El objetivo es reconocer la importancia de gestionar nuestras emociones. **Actividad “Siento, pienso y luego existo”**: A través de un power point, se expone la importancia del sistema límbico y en él la función de la amígdala como reguladora de las emociones. El neuroliderazgo desde la neurociencia atribuye un papel fundamental a la emotividad, que activa los mecanismos que están en la base de la inspiración, la pasión y el entusiasmo, todos ellos elementos indispensables para dirigir a personas. En este sentido, hemos de entender el significado de inteligencia emocional como algo capaz de asegurar, en lo personal, la plena implicación de unas personas comprometidas en liberar todo su potencial y conseguir los resultados propuestos.
- El objetivo es conocer y reconocer la capacidad de plasticidad de nuestro cerebro. **Actividad “Podemos Cambiar Nuestro Cerebro y por lo tanto el Mundo”**: Exposición por powerpoint sobre la plasticidad cerebral, esto es, nuestro cerebro se organiza y reorganiza durante todo el desarrollo vital, es decir que hay oportunidades para intervenir modificando las condiciones de desarrollo a través de la educación y el entrenamiento. Nuestras reacciones, conductas y comportamientos y, hasta nuestra personalidad están condicionadas por neurotransmisores químicos, por ejemplos las que desarrollan emociones positivas y sentimientos de placer como: ENDORFINAS: Mejor conexión y comunicación con los demás DOPAMINA: actitudes de logro, audaces. OXITOCINA: actitud estimulante, empática SEROTONINA: Bienestar y relajación.
- El objetivo es conocer la importancia de las neuronas en espejo. Se presentarán dos videos, el primero es un corto publicitario y el segundo tiene que ver con un episodio real, ambos ayudan a entender el funcionamiento de estas.

<https://www.youtube.com/watch?v=1veWbLpGa78>

<https://www.youtube.com/watch?v=7bN8aD5J7g8>

Es decir, cómo las neuronas espejo se activan cuando ejecutamos una acción, cuando vemos a alguien más ejecutándola -como en el vídeo-, o cuando imaginamos estar haciendo esa acción. Más aún, cuando se activan nos permiten comprender las intenciones, sentimientos y emociones de los otros, ponernos en su lugar y sentir lo que sienten, ya que estas neuronas se comunican con el *sistema límbico o cerebro emocional* –donde se alojan nuestros recuerdos y aprendizajes previos-, facilitando la interpretación, el sentido de una situación y la conexión con los demás.

*Ramachandran*, el neurólogo hindú reconocido por su trabajo en el campo de la neurología de la conducta y de la psicofísica, las llama «neuronas Dalai Lama» y señala que “*Esencialmente, la neurona es parte de una red que te permite ver el mundo desde el punto de vista de otra persona*”. Por todo esto, estas neuronas están muy relacionadas con los comportamientos empáticos y, en algunos casos, provocan que nuestras acciones en respuesta a lo que le sucede a otras personas sean prácticamente instantáneas. La empatía juega un papel fundamental en todos los ámbitos de la vida, ya que nos permite compartir emociones, experiencias, necesidades y metas.

- El objetivo del cierre es recuperar los conceptos más relevantes del encuentro por medio del proceso de metacognición. Armar entre todos los puntos más relevantes del encuentro y expresarlo en un afiche.

### **Encuentro N° 3: “Neuroliderazgo”**

Temas a trabajar: Neuroliderazgo, nociones de gestionar y liderar.

<b>MATERIALES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>HORA</b>
	Apertura del encuentro “Pienso y siento”	½ hora	8:00 hs
Power point	Actividad “Gestionar no es lo mismo que liderar”	½ hora	08: 30 hs
	Pausa café	30 min.	09: 00 hs
Diversos materiales para hacer collage.	Neuroliderazgo “Para ser lider necesito”	1 hora	09:30 hs
Fotocopias con casos de líderes empresariales	Ejemplos de Líderes Empresariales “Leo, pienso y analizo”	1 ½ horas	10:30 hs
	Cierre encuentro- reflexiones	½ hora	11:45 hs

## DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

- El objetivo es habilitar el inicio del siguiente encuentro. **Actividad “Pienso y siento”**: Saludar al grupo, y responder qué “piensan”, con respecto a los aportes de la formación y que “sienten” pensado desde lo emocional.
- La finalidad de la actividad es diferenciar la tarea de gestionar y de liderar. **Actividad “Gestionar no es lo mismo que liderar”**. A partir de un cuadro comparativo, se identifica que la tarea de *gestión* tiene que ver con proyecto, desde planificar, organizar, controlar, es decir apunta al orden, control, proceso, reglas, mientras que ser un *líder* implica un equipo que promueve la visión, que conduce a partir de la motivación y la comunicación. Es decir piensa y actúa estratégicamente, inicia e impulsa cambios, hace posible un efectivo trabajo, comparte conocimientos y experiencias.
- El objetivo es poder elaborar un propio concepto de líder con lo trabajado en los encuentros anteriores. **Actividad “Para ser líder necesito..”**. Separar en tres grupos a los participantes y proponer que elaboren un collage con aquellos aspectos necesarios para ser un buen líder, luego deberán exponer al grupo lo trabajado.
- El objetivo es visualizar a través de casos reales, líderes empresariales. **Actividad “Leo, pienso y analizo”**. A partir de dos breves ejemplos de personas empresarias que han triunfado, pensar y debatir en grupos qué características se le atribuían y cuales podríamos imitar.

### Encuentro N° 4: “Aprendiendo a ser líder ”

Temas a trabajar: Neuroliderazgo.

MATERIALES	ACTIVIDAD	TIEMPO	HORA
	Apertura del encuentro “Pienso y siento”	½ hora	8:00 hs
Power point	Neuroliderazgo mirada teórica	1 hora	08: 30 hs
	Pausa café	30 min.	09: 30 hs
Imágenes- vídeos- diarios, plasticolas, bloques, broches, cinta de papel,	“El principio del fin” 1. “Ver” 2. “Oír” 3. “Tocar”	1 ½ horas	10:00 hs

sorbete.			
Video	Cierre final taller		11:30 hs

### DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

- El objetivo de abrir nuevamente el encuentro con la **actividad “Pienso y siento”**, es apelar a la metacognición y visualizar, ante el grupo, el recorrido del proceso de construcción, de cada uno, frente a la concepción de liderar.
- El objetivo es brindar sustento teórico a lo trabajado. A través de un power point, desarrollamos los fundamentos teóricos de esta nueva disciplina, a partir de los aportes de Néstor Braidot .
- El objetivo es cerrar la formación. Esta actividad final estará secuenciada en 3 partes desde múltiples percepciones.

**1- “Ver”** . A partir de una imagen que refleja distintos líderes conocidos a nivel mundial, observamos y luego escribimos conjuntamente en un afiche, aquellos indicadores que coinciden en cada personalidad, según nuestro criterio y en relación a lo trabajado en los encuentros.

**2- “Oír”**. A partir de la reproducción del video, se reflexiona y toma los puntos más importantes de los cuales hace referencia el fundador de Alibaba, Jack Mac.

[https://www.youtube.com/watch?v=TDLOfEc\\_\\_A4](https://www.youtube.com/watch?v=TDLOfEc__A4)

**3- “Tocar”. Actividad “La Torre”**. Entregar a cada persona que asiste a la formación, un material, diarios, plasticolas, bloques, broches, cinta de papel, sorbete y dar como consigna que vuelvan a realizar nuevamente una torre incluyendo todos los materiales. Cuando se finalice la producción de la segunda torre, las psicopedagogas exponen la primer torre que realizaron en los primeros encuentros, a partir de esto se observa y se exponen las diferencias del trabajo en equipo en aquel momento con respecto al actual.

- Actividad cierre taller de capacitación.

Observar a modo de cierre y reflexión final el siguiente video.

<https://www.youtube.com/watch?v=ycSIGqGRcBc>

### EVALUACIÓN TALLER DE CAPACITACIÓN

Esta última etapa del taller apunta a evaluar el grupo, sus formas de trabajo, modalidad taller, desempeño de los coordinadores, comparar el antes y después de las actividades

propuestas, analizar el impacto positivo o negativo del mismo en los participantes y que sirva además a los coordinadores para mejorar y potenciar sus próximas prácticas de capacitación laboral.

Se solicita a los trabajadores asistentes completar una encuesta seleccionando la opción que mejor refleje su opinión personal.

**Marcar con una X el nivel de la escala que mejor refleje su opinión.**

	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
La organización del taller ha sido				
Nivel de respuesta brindado a sus intereses y expectativas				
Relación de los contenidos trabajados con el objetivo del taller				
La dinámica de trabajo permitió participar activamente				
La calidad del material brindado				
Nivel de interés general por el tema abordado				
Aplicación de medios audiovisuales				
La duración del proyecto ha sido				
Me permitió repensar mis competencias laborales				
El ambiente grupal fue				
La relación entre miembros del grupo				

La comunicación entre miembros del grupo				
Comunicación entre coordinadores y asistentes				
Desempeño de los coordinadores				
Evaluación general				

**¿Qué aprendizajes se lleva de este taller de formación?**

**¿Le gustaría participar de una próxima capacitación? ¿Qué competencia laboral te gustaría trabajar?**

**SUGERENCIAS (sobre técnicas, materiales, temas)**

### **SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS**

A modo de seguimiento, es decir buscando la transferencia de los aprendizajes, asegurando que lo transferido por medio de la capacitación es aplicado al ejercicio diario laboral, se realizará un encuentro mensual por un año con una duración de dos horas, trabajando con la técnica de mesa redonda, con la finalidad de crear un espacio para compartir las distintas experiencias que van surgiendo diariamente en su desempeño laboral luego de la participación del taller de capacitación, y para potenciar de manera cooperativa, aquellas que dan resultado positivo y poner en discusión y debate aquellas situaciones que generan conflictos para buscar distintas alternativas en busca de soluciones eficaces.

## **CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta que la psicopedagogía tiene por objeto de estudio a todo sujeto que está en situación de aprendizaje, el cual interviene en todas las etapas del desarrollo, es que la mirada psicopedagógica debe estar puesta siempre en el proceso de aprendizaje. Es por esto que la psicopedagogía contemporánea necesita dar cuenta del abordaje del aprender en todas las etapas de la vida, donde la adultez no es la excepción.

En esta etapa del desarrollo, los individuos llegan con distintos bagajes y experiencias de acuerdo a los aprendizajes y circunstancias que les ha tocado vivir a cada uno, y es importante que sigan ampliando y explorando sus capacidades de aprendizaje. Aquí, la psicopedagogía se ubica en un campo de acción que va más allá de lo escolar y académico.

Será importante desde esta mirada, posibilitar el aporte de nuevas estrategias que ayuden al adulto trabajador a explorar la realidad laboral en la que se encuentra inmerso, qué le permita evaluar los recursos que pone en marcha en su función diaria, y brindar herramientas para enfrentar y adaptarse positivamente a las expectativas que demanda la empresa y empleador en torno a su puesto de trabajo.

En el marco de esta globalización, cada gerente o directivo, se enfrenta, en la conducción de la organización, a diferentes tipos de desafíos, donde los acontecimientos son repentinos y exige toma de decisiones estratégicas, implicando cambiar metodologías obsoletas. La construcción del futuro o de “organizaciones inteligentes”, como las llama Peter Senge, se sustenta en comprender en profundidad el comportamiento de las personas que participan en ella, es gracias a los avances de las neurociencias cognitivas y la neuropsicología que suministran información de enorme utilidad sobre el funcionamiento del cerebro y los neurocircuitos implicados en los procesos de conductas y toma de decisiones.

Ser líder hoy, es ser maestro pero también es ser aprendiz, es compartir y otorgar ese espacio de saber en pos del crecimiento empresarial, el líder no ordena a las personas como alcanzar la visión de la organización, sino que alienta el aprendizaje, ayuda a los integrantes, conformando verdaderos equipos de trabajo, a llevar y a ser parte de una visión con proyección sistémica, llamada ésta la quinta disciplina, que desarrollamos en la fundamentación, la cual es de gran importancia ya que sin ella la visión sólo quedaría en un ideal sin efecto.

Es por esto, que dicho proyecto de intervención psicopedagógica “*Ser líder hoy... aportes desde las neurociencias*”, nos desafía a extender los horizontes de nuestro quehacer psicopedagógico, con respecto a nuestros campos de acción, en este caso, la psicopedagogía laboral. Si bien la psicopedagogía surge ante la demanda que plantea la escuela por la ausencia

de respuestas a los problemas de aprendizaje en el ámbito escolar y se vincula con dicho ámbito y con las dificultades de aprendizaje, éste no es nuestro único ámbito de intervención.

Tomando a Marina Müller (1993), consideramos a la Psicopedagogía un espacio complejo, múltiple e interdisciplinario que constituye una praxis donde encontramos personas aprendiendo en diferentes momentos de sus vidas y en los diferentes contextos en los que vive, trabaja, se comunica, se divierte. Es por eso que *“Ser líder hoy... aportes desde la neurociencias”*, nos ofrece un ejemplo claro de hacer psicopedagogía, porque aborda a sujetos en situación de aprendizaje, pero no desde el aprendizaje formal y escolar, en el cual estamos encasillados, sino desde lo no formal, promoviendo y promocionando aprendizajes saludables que hacen posible potenciar habilidades cognitivas y emocionales apelando a un trabajo sistemático.

Además, este proyecto de intervención nos muestra como la psicopedagogía es ese puente que conecta a un sujeto aprendiente con los nuevos avances en neurociencia, que suministran información sobre el funcionamiento del cerebro y los neurocircuitos que están implicados en los procesos que subyacen a la conducta y a la toma de decisiones, es decir, somos el nexo para que este sujeto haga consciente la importancia de desarrollar competencias cerebrales, que en la práctica se traducen en habilidades que posibilitan la aplicación de la inteligencia de los líderes y de su gente, hacia empresas creadora de futuro.

Finalmente, para todos los psicopedagogos que deseen explorar este campo de acción de la psicopedagogía, se espera haber podido aportar una herramienta de intervención, como así también brindar elementos para pensar y repensar el rol psicopedagógico en el trabajo dentro del ámbito laboral y empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. (2006) *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias Capítulo 8 - Capacitación y entrenamiento*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Braidot N P. (2014) *Neuromanagement: la revolución neurocientífica en las organizaciones, del management al neuromanagement*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Cairo H. (1998) *Capacitación y resultados*. Buenos Aires. Ediciones DESA.
- En línea: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Hernández, L. y D'Anna, S. (1998) *Introducción a la psicopedagogía laboral*. Buenos Aires. Editorial Aprendizaje Hoy.
- Ledoux, J. (1996). *El cerebro emocional: las bases misteriosas de la vida emocional*. Nueva York. Simón and Schuster.
- Management Review, (1957). *Characteristics of an Organization*, p. 80.
- Diamond A., y Ling D. S. (2016) *Conclusions about interventions, programs, and approaches for improving executive functions that appear justified and those that, despite much hype, do not*. Developmental Cognitive Neuroscience, pp. 18, 34-48.  
En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inteligencia-emocional-empresas.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec17inteligencia-emocional-empresas>
- Goleman D. (1996) *La inteligencia emocional*. Buenos Aires. Javier Vergara Editor.
- Mora Teruel F. (2002, 2017) *Cómo funciona el cerebro*. Madrid. Alianza Editorial S.A.
- Müller M. (1993) *Aprender para ser*. Buenos Aires. Editorial Bonum.
- Punset E. (2012) *Lo que nos pasa por dentro. Un millón de vidas al descubierto*. Editorial Destino.
- Senge, P (1998) *La quinta disciplina*. Barcelona. Ediciones Granica.

**ANEXOS**

Material bibliográfico y audiovisual utilizado.

## SEGUNDO ENCUENTRO

Vídeos para actividad N° 4:

<https://www.youtube.com/watch?v=1veWbLpGa78>

<https://www.youtube.com/watch?v=7bN8aD5J7g8>

## TERCER ENCUENTRO

Material para Actividad N° 4:

### **El liderazgo empresarial de Steve Jobs**

Siempre que se habla de liderazgo empresarial, el nombre de **Steve Jobs** sale a colación en los primeros puestos. Esto no es extraño, ya que su historia es verdaderamente peculiar y un ejemplo de superación y lucha constante por hacer realidad sus sueños.

Steve Jobs fue un hombre con un sueño. Un gran visionario que tuvo la valentía de poner todo cuanto tenía para cumplir sus objetivos. No obstante, en su forma de liderar un equipo hay luces y sombras que merece la pena resaltar.

Jobs nunca fue un jefe al uso. Si bien muchos le definían como tiránico y cruel, no es menos cierto que sus colaboradores más allegados confiaban plenamente en él y le adoraban. Tanto era así que el mismo Steve decía que no trabajaba para hacer amigos, sino para lograr que las personas completaran su cometido y lo hicieran cada vez mejor. Desde luego, no cabe duda de que lo logró.

Pese a su talante con cierto tono autocrático, hay que reconocer que Steve Jobs supo sacar siempre lo mejor de cada uno de sus empleados. Además, su estilo personal y decidido sirvió de ejemplo e inspiración para muchos. Por supuesto, **su enorme trabajo y talento elevó a Apple a ser la mayor empresa del mundo en la actualidad.**

### El liderazgo empresarial de James Burke

Nos centramos ahora en un personaje poco conocido para el gran público, **James Burke**. El liderazgo empresarial de este hombre logró levantar una empresa que se iba a pique por culpa de la mala prensa en una época en la que la comunicación aún era el germen de lo que hoy es.

Burke llegó a liderar la célebre compañía dedicada a productos de la salud llamada **Johnson & Johnson** en plena época de crisis. Un sabotaje en el analgésico llamado *Tylenol* creó una situación de alarma social tan grande que parecía que todo se iba a pique.

Frente al caos y el miedo tras varias muertes de personas que había ingerido el fármaco, **James Burke hizo gala de un liderazgo empresarial firme y tranquilo**. Retiró el producto del mercado, modificó el empaquetado y logró poco a poco que la compañía saliese de la crisis.

James Burke no solo superó la crisis, abrió mercados en China, comercializó nuevos productos como lentes de contacto, limpió el nombre del analgésico con largas campañas de marketing e incluso logró triplicar los ingresos de la compañía. Todo un ejemplo de liderazgo empresarial efectivo, brillante y eficiente.

### CUARTO ENCUENTRO:

Imágenes para Actividad N° 3

“Ver”



“Oír”

[https://www.youtube.com/watch?v=TDLOfEc\\_\\_A4](https://www.youtube.com/watch?v=TDLOfEc__A4)

Video cierre taller :

<https://www.youtube.com/watch?v=ycSIGqGRcBc>