



La educación
es de todos

Mineducación

Estrategia de Fortalecimiento
Territorial del Sector Educativo

EL **OTRO**
que

SOY **YO**

POLIFONÍA 
de los **territorios**



EL OTRO QUE SOY YO POLIFONÍA DE LOS TERRITORIOS

BITÁCORA DEL FUNCIONARIO

**ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO
TERRITORIAL DEL SECTOR EDUCATIVO**
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PERSONALES



La cartilla “El otro que soy yo polifonía de los territorios”, se construyó en el marco del Convenio de Cooperación Internacional suscrito entre el Ministerio de Educación Nacional y la Organización de Estados Iberoamericanos No. CO1.PCCNTR.1429841 de 2020.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

MINISTRA DE EDUCACIÓN

María Victoria Angulo González

Viceministra de Educación Básica, Primaria y Media

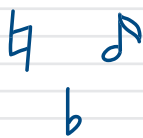
Constanza Liliana Alarcón Párraga

Director de Fortalecimiento a la Gestión Territorial

Javier Augusto Medina Parra

Subdirección de Fortalecimiento Institucional

Claudia Milena Gómez Díaz



TABLATURA



PRELUDIO

Orientaciones para el fortalecimiento
de capacidades personales 4

VIBRANDO EN LA MISMA FRECUENCIA

TRABAJAR EMPÁTICAMENTE 9

EXPLORAR LAS CONSONANCIAS

Un acercamiento conceptual a la capacidad 11

GENERADORES DE ARMONÍA

Recursos para el fortalecimiento de la capacidad..... 14

NOTAS SINFÓNICAS

El fortalecimiento de la capacidad
y su incidencia en la Secretaría de Educación 15

ARMONIZANDO APRENDIZAJES

Bitácora del participante 16

BIBLIOGRAFÍA 17

PRELUDIO

ORIENTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PERSONALES

Desde el MEN se plantea la existencia de algunas condiciones de la institucionalidad, a nivel nacional y local, que pueden favorecer la calidad educativa. Estas condiciones se basan en las capacidades de las Secretarías de Educación y del Ministerio de Educación Nacional de cara a una gestión integral educativa.

Bajo esta premisa, “el Plan de Desarrollo 2018 - 2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, ha establecido que para brindar más y mejores condiciones de acceso, así como contar con una educación pertinente y de calidad, resulta necesario el desarrollo y fortalecimiento de capacidades tanto en el Ministerio de Educación Nacional, como en las secretarías de educación, las instituciones educativas, y las entidades adscritas y vinculadas” (MEN, 2020).

A partir de esto, el MEN ha desarrollado la Estrategia de Fortalecimiento Territorial que ubica a las entidades territoriales como protagonistas de su desarrollo con el fin de aumentar las condiciones de favorabilidad para lograr una educación de calidad.

Uno de los pilares fundamentales de la estrategia, habla del fortalecimiento de capacidades como “un proceso orientado al desarrollo de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño de los equipos que intervienen en la gestión territorial del sector educativo. Para ello se han planteado tres niveles de capacidades deseables:

- » **Primer nivel:** las capacidades institucionales orientadoras
- » **Segundo nivel:** las capacidades estratégicas
- » **Tercer nivel:** las capacidades técnicas (hacer) y las capacidades personales (ser)” (MEN, 2020)

La presente cartilla se configura como una herramienta en el fortalecimiento de capacidades personales en 96 Secretarías de Educación Certificadas, proceso que se desarrolla en el marco del convenio CO1.PCCNTR.1429841 celebrado entre la Organización de Estados Iberoamericanos -OEI- y el Ministerio de Educación Nacional -MEN-.

Las capacidades personales “son cualidades específicas sobre el ser, que el equipo de trabajo tiene potencialmente, pero que al fortalecerlas se podría materializar el mejoramiento de la calidad de relaciones dentro y fuera de la entidad y el sector” (MEN, 2020)

A continuación, se especifican las competencias a fortalecer durante el proceso de acompañamiento:



CAPACIDAD ORIENTADORA



CAPACIDAD ESTRATÉGICA



PARA LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PARA EL MINISTERIO

TIENE UN EQUIPO DE TRABAJO CON ALTO SENTIDO SOCIAL

Trabaja empáticamente

Actúa con la sensibilidad de “ponerse en el lugar del otro” en especial de los niños, niñas y adolescentes y de la persona que trabaja en IED.

Ejerce un liderazgo transformador

Inspira a su equipo, a los delegados de otras entidades y a las comunidades educativas para trabajar en la educación como base de la transformación social.

Se comunica asertivamente para gestionar alianzas y recursos

Se comunica de manera asertiva (precisa, clara y efectiva) con las comunidades educativas para fortalecer la educación y con otros actores, dentro y fuera del sector para lograr acuerdos y disposición de esfuerzos y recursos para lograr las metas programas del sector educativo.

Actúa con valor público

Desempeña su rol con criterio ético – político y promueve la transparencia como principio rector en su gestión dentro de la entidad y como pieza clave del sector educativo.

Pensamiento creativo

Cada miembro del equipo propone ideas creativas para solucionar los retos que demanda su gestión y los retos estratégicos que tiene el sector educativo en el territorio.

Transforma conflictos de manera creativa

Cada miembro del equipo asume el conflicto como una oportunidad de mejora y aprendizaje y gestiona diferentes estrategias conducentes a superar, resolver, solucionar las diferentes situaciones problemáticas.


Con el ánimo de orientar el trabajo y la intervención para el fortalecimiento de capacidades personales en las 96 Secretarías de Educación Certificadas, se ha desarrollado una metáfora que permita apoyar los encuentros, los diálogos, el análisis, los pensamientos, los sentires y los aprendizajes que se puedan generar en el transcurso del proceso. En este sentido, pretende ser un apoyo a la imaginación, a las analogías, a las relaciones, las conversaciones, las historias, los documentos y las actividades que se compartirán o crearán con todos los funcionarios y equipos de las Entidades Territoriales Certificadas.

En el marco de esta intención pedagógica nace esta metáfora, que fue antecedida de diálogos y sueños compartidos por el equipo de facilitadores que encontró en un juego de palabras como **el otro que soy yo** una idea que nos conectó con el propósito fundamental de este proceso, y es tener al *ser humano* como centro. Y cuya segunda idea, surge luego de buscar unas palabras que permitieran construir un relato afectuoso, esperanzador y real sobre la Entidad Territorial Certificada, siendo allí; **polifonía de los territorios**, los vocablos nacidos para representar estos sentimientos y propósitos del proceso con los equipos de las secretarías.

Bienvenidos y bienvenidas. Los invitamos a soñar con nosotros, a dejar volar su imaginación, a hacer suya esta metáfora para que la enriquezcan y la recreemos juntos y nos permita un viaje, que especialmente deseamos agradable, divertido, lleno de magia y hecho grande con la participación de todos y todas ustedes.


El otro que soy yo: polifonía de los territorios

Emerge una primera intención en esta metáfora y es aquella que le habla a la persona, al ser humano, a cada uno de nosotros, invitándonos a pensar y a sentir que hay un *“yo” profundo, que en ocasiones es poco reconocido, aprovechado o valorado*. Y quizás este *“yo” interior*, habitualmente se mira poco o se esconde tras sentimientos o emociones de miedo, tristeza, angustia, rabia, preocupación, insuficiencia, apatía, culpa o dolor. Haciendo que el *“yo” alegre, radiante, lleno de seguridad, paz, amor, sueños, ideas y decidido a entregar o compartir lo mejor de sí, al mundo, se vea menoscabado y no sea todo el potencial que es y merece ser*.



En este ejercicio metafórico **El otro que soy yo** y tú, lógicamente, son el mismo, aunque algunas personas, en algunos momentos puedan sentir evidentes periodos de incomodidad con las formas y maneras en las que su SER se expresa. Quizás estas desarmonías o armonías transitorias, permanentes o latentes, es hacia donde se orienta la mirada de **El otro que soy yo**. Acompañándonos a que seamos nosotros mismos quienes, luego de auto observarnos, movamos a izquierda o derecha, el péndulo de la congruencia interna entre lo que **pensamos, sentimos y hacemos**, dado que esta coherencia se convierte en el pilar esencial del bienestar subjetivo que va con nosotros a todo lugar, situación o relación, dando realidad a lo que percibimos y a la permanente evaluación que de ello hacemos.

Por ello, **El otro que soy yo**, en el fortalecimiento de las capacidades personales, acompaña a abrir una puerta en el SER, ya sea para ingresar, dejar salir o sencillamente identificar a ese “yo”, auténtico, real, a ese “yo” que, reconociendo su vulnerabilidad, puede encontrar la fortaleza ilimitada de hallarse, de complementarse en, con y para el “otro”, y no porque en sí mismo él se encuentre incompleto, sino porque reconoce en ese “otro” una extensión de su totalidad, haciendo posible que conceptos como el de la corresponsabilidad, el trabajo conjunto, el bien común o incluso la misma democracia, puedan ser experiencias tangibles que se manifiesten en armonía y con el cuidado ético que demanda toda forma, proceso y expresión de la vida.



Así que en definitiva esta primera parte de la metáfora invita a que reconozcamos, abracemos y expandamos ese otro “yo” que nos habita: El que empatiza, crea, lidera con otros, se comunica asertivamente, genera confianza, inspira, transforma, pero sobre todo se cuida así mismo, cuida de su paz, de su tranquilidad y gozo de vivir, a la vez que cuida de los otros y los apoya en sus procesos. **El otro que soy yo**, hace una clara referencia a su compañero, a su colega, a su jefe, a su colaborador, a un miembro de la comunidad educativa, los cuales tienen una presencia definitiva en su vida y sin la cual el sentido de lo que es y hace, no existiría.

Por otro lado, la expresión: **Polifonía de los territorios**, evoca y reconoce la esencia identitaria del territorio colombiano, es decir; su diversidad cultural, la multiplicidad de etnias, lenguas y acentos, su invaluable riqueza natural, su bella expresión folclórica y toda la explosión de magia, misticismo, alegría, resiliencia, creatividad y alegría que está en el SER de cada colombiano o colombiana y de cada territorio. Así entonces, en este punto es importante recordar que la palabra *polifonía*, hace referencia a la “*simultaneidad de sonidos diferentes que forman una armonía. De este modo, pese a la independencia de estos sonidos, el oyente los percibe como un todo*”.¹ Y es la idea anterior hacia dónde se orienta el sentido de esta segunda parte de la metáfora que acompañará el **fortalecimiento de las capacidades personales**, y que señala el compromiso de desarrollar un enfoque diferencial de acompañamiento que dialogue con las necesidades, expectativas, búsquedas, riquezas y contextos de cada Entidad Territorial Certificada.

En definitiva, **Polifonía de los territorios** convoca las expresiones culturales, artísticas y ancestrales que narran en distintos y sublimes lenguajes la historia siempre viva de cada territorio. Deseamos que esta parte de la metáfora sea una invitación constante a recordar, valorar y comprender el sentido profundo de los símbolos, bailes, canciones, historias, anécdotas, cuentos, personajes, comidas que hablan de toda una diversidad que se experimenta como una sola identidad. Por ello creemos, sentimos y pensamos que no se puede hablar del SER, de la persona sin hacerlo en comunión con la **polifonía de su territorio**.

POLIFONÍA

de los **territorios**

¹Recuperado de <https://www.google.com/search?q=polifonias&oq=polifonias&aqs=chrome..69i57.4001j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

»» Capacidad 1 ««

VIBRANDO EN LA MISMA FRECUENCIA **TRABAJAR EMPÁTICAMENTE**

“

*Mira con los ojos de otro,
escucha con los oídos de otro
y siente con el corazón de otro.*

”

Alfred Adler





VIBRANDO EN LA MISMA FRECUENCIA

TRABAJAR EMPÁTICAMENTE

La comprensión y el apoyo fortalecen las acciones que se realizan a diario en las Secretarías de Educación permitiendo un trabajo más armónico y una mayor sensibilidad a la hora de ejecutar las funciones y relacionarse con los compañeros de trabajo. Es por ello que en este capítulo trataremos la capacidad de trabajar empáticamente, con el fin de potenciar estas habilidades que, desde la empatía, la comprensión propia y hacia los demás, contribuyen a optimizar nuestra labor de la Entidad Territorial Certificada.

PRINCIPIO ORIENTADOR: Conectamos con la valoración de la diferencia y el enfoque apreciativo que le acompaña. En este sentido asumimos que *todos aprendemos de todos* y nos enfocamos en brindar el mejor apoyo humano posible para que cada persona, equipo y Entidad Territorial Certificada, *sea la expresión más elevada de su SER.*





EXPLORAR LAS CONSONANCIAS

Un acercamiento conceptual a la capacidad

Nuestra capacidad de sentir, comprendernos y comprender a los demás puede extender beneficios a la sociedad, ya que aprender sobre empatía permite que se fortalezca la tolerancia, el compartir, el respeto y la solidaridad. Poder fortalecer la capacidad de trabajar empáticamente, inicia por comprender lo que significa la palabra empatía, es por ello que nos permitimos aclarar este término y plantear algunas estrategias que se pueden implementar para trabajar empáticamente.

“La empatía es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y de considerar las cosas desde su punto de vista, comprendiendo sus sentimientos” (Rocca, 2003), para poder comprender un poco más esta definición desarrollaremos el concepto a partir de las nociones propuestas por el psicólogo Daniel Goleman y el neurocientífico social Luis Moya Albiol. La empatía, deriva del término griego, *empathia*, que durante sus orígenes quería decir pasión, pero en el siglo II d.C. Galeno le añadió el significado de dolencia; esta palabra tiene el sufijo “-eia”, lo que significa que

se trata de alguien que se apasiona intensamente. Ahora bien, entendiendo la resignificación que se ha hecho a través del tiempo se puede plantear desde la postura que expone Goleman (2008), que la empatía es la amplitud del área emocional con los demás, donde la conciencia de sí mismo ofrece la cualidad de ser más humanista. De igual manera, Moya (2014) amplía esta definición planteando que la empatía permite comprender mejor a los demás y apoya la obtención tanto del éxito personal y familiar como el éxito profesional. Según lo anterior, se puede plantear que la empatía es una disposición mental que permite reconocer y entender una actitud con el ánimo de ver una perspectiva distinta de lo sentido por la otra persona, sin que haya una transferencia propia de emociones o sentimientos, con el fin de dar sostenimiento o apoyo a otro que puede estar en una situación difícil.

Según las postulaciones que plantean Eisenberg y Strayer (1992), es posible identificar cuatro tipos de empatía:

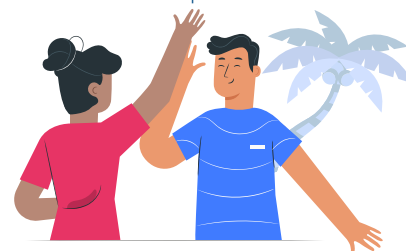
Tipos de empatía * * *

Cognitiva: Consiste en comprender el estado del otro. Es la primera fase.

Participativa: después de comprender el estado del otro, sintoniza con él pero sin emociones.

Afectiva: las emociones juegan un papel fundamental. Sentir lo que siente la otra persona.

Unión empática: No sólo una persona empatiza con la otra, si no que ambas comparten emociones ante una misma experiencia.



Una respuesta empática incluye la capacidad de comprender al otro y ponerse en su lugar a partir de lo que observa en su comunicación no verbal, lo que comunica verbalmente o desde la información previa que se tiene de la persona. La empatía suele ser la respuesta afectiva al compartir un estado emocional y es por ello que es necesario hablar sobre las emociones, cómo reconocerlas, cómo se expresan en nosotros y en los demás, a través de las expresiones faciales y el lenguaje corporal ya que nos brindan información al igual que las palabras. Las emociones son manifestaciones de alerta que nuestro cuerpo interpreta y por tal motivo se experimentan a nivel corporal a manera de respuestas fisiológicas, de ahí la importancia de conocer nuestras reacciones ante la emoción por la que estamos pasando y con ello hacer consciencia de las acciones que se desprendan de estas y para ello es importante comprender que “la emoción moviliza y la razón guía” (Greenberg, 2014).

Podemos resumir que las funciones de una emoción son (Greenberg, 2014):

- » Una señal para nosotros mismos
- » Nos prepara para la acción
- » Vigila el estado de nuestras relaciones
- » Evalúan si las cosas van bien
- » Sirven de señales a los demás
- » La expresión es importante, pero puede variar entre personas, comunidades o culturas.
- » El pensamiento pone la emoción en perspectiva y hace que tenga sentido.

Comprender el papel fundamental de las emociones en nuestro actuar cotidiano, reconocer nuestras emociones y las emociones de los demás, pero sobre todo cómo actuamos y respondemos

ante estas en nuestras labores de la Secretaría de Educación, puede incidir en el mejoramiento de las relaciones que allí configuramos.

Socialmente no se acostumbra a expresar verbalmente lo que se siente, de ahí la importancia de interpretar el lenguaje no verbal, estas manifestaciones se vinculan con las emociones, por ello, es necesario fortalecer habilidades concretas como el saber escuchar, responder acertadamente en el momento indicado, reconocer las reacciones emocionales a través de la reacción del otro. Es en ese punto en que fluyen la comprensión, el ponerse en el lugar del otro, compartir alegrías, poner atención a la preocupación de los demás, tratar de ver más allá de lo que refleja su rostro, favorecer el acercamiento para así ser capaces de sentir y comprender su posición y su sensibilidad.

La puesta en práctica de estas sencillas acciones refuerza el desarrollo de habilidades sociales, que en últimas, son la base del trabajo empático.

Las habilidades sociales hacen referencia a todas las capacidades relacionadas con las conductas sociales en diversas manifestaciones. Son consideradas como un conjunto de conductas interpersonales complejas, comprendiendo formas intuitivas y comportamientos eficaces en situaciones de interacción social, que van muy relacionadas con los patrones de comunicación que varían por factores como la edad, el sexo, la educación y la cultura. En conclusión, las habilidades sociales son conductas que se manifiestan entre un grupo de personas y que dan respuestas concretas a situaciones específicas. Estos tipos de habilidades son (García-Moya, 2015):

Comunicación: forma de saludar, tipo de conversación, solicitar una información o pedir ayuda, lo que involucra el tono de la voz y la forma en que se expresa la persona.

Asertividad: importante para la cooperación, manifestar las opiniones, solicitar cambios de conducta, ayudar y pedir ayuda, rechazar peticiones, dar una negativa, expresar y recibir alguna información.

Gestión emocional: reconocer y expresar las emociones, tener control de sí mismo, comprender los sentimientos de los demás y motivar la autoestima.

Resolución de conflictos: identificar los conflictos, buscar soluciones, anticipación de las consecuencias, toma de decisiones para brindar una solución y evaluar los resultados.

Manejo del estrés: aprender a gobernar las emociones en el momento adecuado para no verse afectado en el futuro.

Caballo (2007), manifiesta que el entrenamiento en habilidades sociales se hallan en la constancia, la gestión emocional que permite mejorar la afectividad del ser humano, enriqueciendo la vida de sí mismo. Para ello es importante tener en cuenta:



Entrenamiento de habilidades:

identificar, modelar, ensayar, retroalimentar, reforzar.



Reducción de la ansiedad:

utilizar técnicas que permitan optimizar la calidad de vida.



Reestructuración cognitiva:

cambio de valores, creencias, actitudes que afectan de manera indirecta.



Entrenamiento de resolución de conflictos:

percatare de los valores de todos los que participan en el equipo para generar respuestas potenciales.



Luego de comprender nuestras acciones y cómo se manifiestan en los lugares donde nos encontramos, es importante, para fortalecer el trabajo empático poder identificar y conocer el equipo de trabajo. Esto se puede lograr a partir de observar los comportamientos, intereses, objetivos y cómo convergen en la colectividad. Se trata de generar un equilibrio que parte desde el control y la gestión individual para después pensarse en conjunto, como equipo. Se puede concluir que la empatía y las habilidades sociales, permiten resaltar las aptitudes de las personas para poder brindar un buen trato hacia los demás. Es la empatía la que fomenta y brinda mayores resultados, genera mayor sensibilidad ante las situaciones de los demás y las habilidades sociales permiten proyectar las metas colectivas.



GENERADORES DE ARMONÍA

Recursos para el fortalecimiento de la capacidad

En la Secretaría de Educación, como en cualquier contexto, experimentamos diferentes emociones que pueden afectar negativa o positivamente el trabajo empático. Es por lo anterior, que es necesario aprender a reconocer las emociones que sentimos y la manera como respondemos ante estas.

A continuación, se presentan algunas emociones, al frente de cada una de ellas encontrarás reacciones negativas (*disonancias*) y reacciones positivas (*consonancias*). En la última columna, te invitamos a reflexionar sobre la manera en la que actuamos cuando experimentamos la emoción y cómo nuestras reacciones inciden en el trabajo cotidiano de la Secretaría de Educación.



	Emoción	Sombra	Luz	¿Cómo te dispones a actuar? ¿Cómo afecta mi reacción el trabajo en la Entidad Territorial Certificada ?
	Alegría	Burla Saboteo Empalagoso	Agradezco Reconozco Celebro	
	Tristeza	Desmotivación Queja Victimización	Reflexionar Parar Revisarme	
	Ternura	Ofrezco más de lo que el otro necesita Evado el conflicto	Escucho al otro Pasión por servir Voy más allá	
	Miedo	Me paralizó No tomo decisiones Me escondo	Autoestima Valentía Cuidado Pedir ayuda Planear	
	Enojo	Agredo Pierdo confianza Culpo a otros	Decir no Actuar con dignidad Impulso al logro	



NOTAS SINFÓNICAS

El fortalecimiento de la capacidad y su incidencia en la Secretaría de Educación

En nuestros equipos de trabajo de las secretarías de educación, podemos fortalecer algunas conductas que nos ayudarán a fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar el clima laboral y sobre todo el trato con los demás, para ello podemos tener en cuenta:

- » Iniciar, mantener y cerrar conversaciones
- » Expresar sentimientos positivos
- » Recibir sentimientos positivos
- » Hacer peticiones o pedir favores
- » Rechazar peticiones. Poder decir NO
- » Afrontar las críticas
- » Pedir un cambio de conducta

Además de ello es muy importante cuidar de nuestra expresión corporal y nuestro lenguaje verbal y no verbal, para ello tener presente:

La información no verbal que se percibe es muy importante, por lo tanto, debemos ser conscientes de nuestras acciones y nuestras expresiones y que sean congruentes con la información verbal que estamos dando.

En muchas ocasiones se presentan dificultades por la información no verbal que recibimos, en consecuencia, se debe controlar nuestras expresiones faciales, postura, gestos, tono de voz y actitudes.

Una expresión verbal fuerte no indica seguridad o confianza, al contrario, puede ser reflejo de poca gestión emocional.

La empatía es importante para armonizar y garantizar nuestros objetivos y metas propuestas, es por ello que la capacidad de trabajar empáticamente tiene como base la escucha activa, interpretar las señales no verbales, mostrar mayor comprensión ante las situaciones que se presentan y así poder brindar ayuda emocional cuando se requiera.





ARMONIZANDO APRENDIZAJES

Bitácora del participante

Finalicemos con el siguiente ejercicio:

*Dibuja que te genera
tristeza en la ETC*

*¿Qué podemos hacer cuando
esto nos pone tristes?
Escribe tu respuesta*

*Dibuja algo que te haga
enfadar en el ETC*

*¿Cómo lo podemos dejar
salir sin hacer daño?
Escribe tu respuesta*

*Dibuja algo que te genere
preocupación ETC*

*¿Qué puedo hacer para
dejar de preocuparme?
Escribe tu respuesta*

BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden Inc.
- Bautista, O. D. (2001). *La ética en los servidores públicos*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Campos Alvarado, Martha Cecilia. (2017). *Empatía y habilidades sociales*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- COMPROMISO. Corporación para el Desarrollo del Oriente. (2003). *La conciliación en equidad*. Bucaramanga: CHECCHI.
- EAE Business School. (2015). ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa? Obtenido de <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Goleman, Daniel. (1999). *La inteligencia emocional en las empresas*. Madrid-España: Editorial Vergara
- Martín Gallego, Julio; Izasa Mariño, Ricardo. (2013). *Liderazgo transformador*. Editorial Fundación Promigas. Obtenido de <http://www.fundacionpromigas.org.co/es/Biblioteca/Documents/Libros/Liderazgo%20Transformador%20-%20Version%20Digital.pdf>
- Kaufmann Hahn, Alicia Eva. (2002). *Liderazgo transformador y formación continua*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 166-184. Obtenido de http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_10.pdf
- Medina, Dilenia. (2003). *Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico*. Santo Domingo: Redalyc
- Mendoza Torres, Martha Ruth; Ortiz Riaga, Carolina. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Meza Ramírez, F. A. (2012). *Aprendiendo de los conflictos*. Bogotá: DKA-Austria.
- Monforte, Enrique. (2019). *Los diferentes estilos de empatía*. México. Obtenido de https://www.academia.edu/39735659/Los_diferentes_estilos_de_empat%C3%ADa
- RAE. (2019). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Sierra Arboleda, Laura Victoria. (2016). *Las emociones en momentos de crisis*. Medellín-Colombia: s.d. Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Urrego Estrada, G. A., Niño, J. F., & Cardona, S. M. (2018). Aproximación reflexiva sobre la ética en el sector público en Colombia. *Polisemia*, 111-129.
- Valenzuela, P. (5 de Septiembre de 2019). *Estructura del Conflicto y su Resolución*. Obtenido de Universia: <http://solidaridad.universia.es>
- Ven-der, C. (2003). *El Libro de las habilidades de comunicación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Waisburd, G. (2009). Pensamiento creativo e innovación. *Revista Digital Universitaria UNAM*, 1-9.



La educación
es de todos

Mineducación