



## UNA AVENTURA COMPARTIDA

Liderazgo para el Bienestar Universal

*La relación de ayuda óptima sólo puede ser creada por un individuo psicológicamente maduro. Dicho de otra manera; mi capacidad de crear relaciones que faciliten el desarrollo de otros como personas independientes, es una función del desarrollo logrado por mí mismo. En cierto sentido éste es un pensamiento inquietante, pero también promisorio y alentador, pues implica que si deseo crear relaciones de ayuda, tengo una ocupación interesante por el resto de mis días, que acrecienta y actualiza mis potencialidades.*

*Carl Rogers*

### EVOLUCIONADA MENTE

En un rincón del universo hace miles de millones de años la materia se organizó como nunca lo habían hecho los vientos, las piedras, ni los montes y los mares. En aquel instante glorioso ciertos elementos químicos iniciaron una danza original y de complejidad creciente de la que surgió la sorprendente y prodigiosa vida.

Nosotros, privilegiados protagonistas de esta larga historia, somos la vida evolucionando. Heredamos habilidades y conocimientos producto de millones de años de aprendizaje. Con ellos, mucho esfuerzo y un poco de suerte superaremos cualquier adversidad.

Con nuestro cuerpo -complejísima comunidad de seres vivientes coordinados para satisfacer sus propias necesidades al mismo tiempo que colaborar con los demás y trascender- llevamos a cabo acciones que hacen brotar la mente: proceso por medio del cual nuestro organismo, comunidad y hábitat; regulamos el flujo de energía e información que utilizamos para sobrevivir, crecer y evolucionar.

Por obra y gracia de nuestros procesos mentales gozamos la existencia: sentimos placer al comer, beber, descansar, dormir, respirar, acariciarnos, amar y satisfacer cualquier otra necesidad. Nos fascina curiosear, conocer, aprender, superar obstáculos, emprender interesantes aventuras y crear.

Cautivados por una mirada, una cálida sonrisa, una sonora carcajada o una suave caricia procuramos la cercanía, el contacto estrecho y la agradable conversación que nos permite conocernos, comprendernos, ayudarnos y soñar juntos. Colaboramos para convertir ambiciosos sueños en contundentes realidades. Como las células de nuestro cuerpo



formamos comunidades. Al satisfacer nuestras necesidades individuales nos esforzamos con gusto para satisfacer también las necesidades de los demás. Convivimos para conseguir prosperidad y bienestar.

Disfrutamos la compañía de otros seres vivos y el hábitat que compartimos con ellos, del cual por cierto obtenemos los recursos necesarios para seguir participando de esta animada fiesta a la que fuimos todos invitados.

Hemos creado todo un mundo alternativo al que llamamos cultura, hecho de instrumentos e ideas que nos catapultan hacia logros sobrenaturales.

De todo lo mencionado hasta aquí podemos concluir que nacimos con la capacidad de vivir plenamente y generar las condiciones necesarias y suficientes para gozar de una larga, próspera y feliz existencia. ¿Qué lo podría impedir?

## EL PELIGRO DE UNA MENTE DISPERSA

Vivimos tiempos difíciles. Rodeados constantemente por un exceso de información, bombardeados por ideas que pretenden convencernos de que tal o cual producto, ideología o forma de vida es la mejor, aguijoneados por tanta estimulación estridente y muchas veces tóxica, corremos el riesgo de perdernos, de dispersar nuestra atención y no enfocarla en lo realmente importante y trascendente: La vida misma, su goce pleno y su preservación.

El tiempo; uno de los recursos más valiosos con que contamos, se nos escapa de las manos día a día persiguiendo distractores que son auténticos “ladrones de nuestra atención”. Podemos descuidar tareas tan trascendentes como **las funciones de liderazgo para guiar hacia una vida mejor y proteger de estos distractores a los miembros de nuestra comunidad.**

Hagamos un alto en el camino y pensemos en la mejor manera de cumplir responsablemente con estas funciones indispensables para el BIENESTAR de nuestra sociedad. Ejercer liderazgo en nuestras familias, instituciones educativas, laborales o de cualquier tipo implica necesariamente **educar** para apreciar cualquier forma de vida, gozarla a plenitud y hacerla sustentable. Hoy más que nunca educar para vivir plenamente es una prioridad.



Nuestra función como líderes y educadores deberá enfocarse en crear y recrear constantemente las condiciones necesarias y suficientes para que quienes experimenten la influencia de nuestro liderazgo construyan una personalidad sana, fuerte, flexible e íntegra, que les permita vivir más tiempo, con mayor bienestar, prosperidad y felicidad, cuidando a sus semejantes y el entorno que habitan.

La psicología: ciencia que estudia el comportamiento humano y sus procesos mentales, junto con otras ciencias, artes y tradiciones propias de nuestra cultura, nos ayudarán a prepararnos para estar a la altura del mayor desafío que podemos tener en la vida: Cumplir con nuestra responsabilidad social como adultos, al convertirnos en **líderes y educadores efectivos y eficientes** de las siguientes generaciones.

## APRENDIENDO A VIVIR

Todos tenemos una manera habitual y muy particular de vivir. Percibimos la vida y la vivimos desde nuestro “leal saber y entender”. Esto es lo que nos hace únicos e irrepetibles. A esta manera típica de percibir, reaccionar y actuar le llamamos **personalidad**.

No exageramos al decir que la salud, el bienestar y hasta la felicidad que podamos experimentar en la vida dependen en gran medida de nuestra personalidad. Mientras más definida, integrada, coherente, fuerte y flexible sea, más oportunidades tendremos de prosperar y vivir mejor. Los esfuerzos de todo educador deben estar orientados a propiciar las mejores condiciones para favorecer el logro de tan valioso objetivo.

Nuestra personalidad se va formando lentamente al conjugarse las características físicas que heredamos de nuestros padres a través de los genes, con las experiencias cotidianas que vamos teniendo y de las que aprendemos constantemente. Herencia y experiencia van conformando nuestra muy peculiar forma de existir.

Gracias a la interacción constante que establecemos, tanto con el mundo material y biológico como con las demás personas, se va tejiendo poco a poco en nuestro cuerpo una estructura compleja y rica de conexiones neuronales que, al activarse generan reacciones y comportamientos también altamente complejos, con los cuales pretendemos convivir armónicamente en comunidad.



Esta **estructura de personalidad**, como cualquier otra estructura viviente, tiende a mantenerse estable hasta cierto punto, sin embargo, al mismo tiempo conserva en sí misma el potencial de transformarse, aunque para hacerlo tenga que superar cierta cantidad de oposición al cambio.

Los aspectos invariables de nuestra personalidad nos permiten tener una identidad y por tal motivo, nos identificamos con aquel que fuimos hace varios días o varios años. Somos los mismos pero sólo hasta cierto punto, pues por otro lado la enorme posibilidad de nuevas experiencias que modifiquen conexiones neuronales, junto con la paulatina degradación de conexiones poco utilizadas, mantienen siempre abierta la posibilidad de cambio.

El permanente aprendizaje y desaprendizaje de percepciones, reacciones y comportamientos, convierte a nuestra personalidad en una estructura flexible y por lo tanto adaptable, lo cual resulta bastante conveniente si vivimos en un mundo siempre cambiante.

Somos los mismos, pero podemos promover cambios en nuestra forma de ser, de sentir y de pensar. Somos los mismos pero nos tenemos que adaptar constantemente al mundo cambiante, lo cual nos obliga a seguir aprendiendo siempre. Por lo tanto, la interacción continua entre nuestro cuerpo-mente y el entorno en el que vivimos, va moldeando nuestra personalidad.

**Nuestro cuerpo-mente es un reflejo del medio ambiente en el que habitamos.** Para bien o para mal las características positivas y negativas del entorno quedan grabadas en nuestra memoria. Somos quienes somos gracias al contenido de nuestra memoria y es a partir de ella que percibimos la realidad. Así es como aprendemos a vivir.

## EL RECURSO MÁS VALIOSO PARA APRENDER A VIVIR

De todos los seres existentes en el universo, los que más influyen en nuestra vida son sin duda los otros seres humanos: **nuestros semejantes**. Al convivir con ellos, vamos imitando sus gestos y sonidos, vamos incorporando a nuestra forma de ser su forma de vivir. Vamos identificándonos con sus temores y sus anhelos, con sus valores y sus defectos, con sus fortalezas y debilidades, con sus congruencias y sus contradicciones.

Nos constituimos como individuos sólo a partir de la presencia de los otros. Son los otros los que nos miran y escuchan, los que habla con nosotros, de nosotros o junto a nosotros.



Son, cada uno de ellos, el punto de referencia indispensable para poder pensar y decir “Este soy yo”.

Nuestros **padres** y quienes complementan sus funciones de guía y protección (otros parientes, amigos, maestros, jefes, médicos, consejeros, terapeutas, etc.) son determinantes para nuestra formación. Favorecen con su liderazgo y su buena disposición a dialogar, la posibilidad de que aprendamos comportamientos, actitudes, valores, expectativas, y procesos de regulación social y **autorregulación** mediante los cuales trataremos de prosperar y ser felices.

Nuestros educadores; receptores y reproductores de la cultura en la que viven inmersos, se interponen entre nosotros y el medio circundante, seleccionan los estímulos que nos impactan, los estructuran y los dosifican de manera tal que podamos aprovecharlos al máximo. Feuerstein (1974), aplicando las ideas de Vygotsky (1962) les llama **Mediadores**. La función de los Mediadores es propiciar el **aprendizaje significativo** que nos permite construir una personalidad sana con la cual podemos enfrentar mejor la creciente complejidad de nuestro mundo. Son nuestros Mediadores, los que nos permiten **aprender a aprender** para llegar a **saber qué hacer cuando no sabemos qué hacer**. Gracias a su función, nos vamos convirtiendo en buenos aprendices, al fortalecer las tres “R” indispensables para aprender: **La Resistencia, los Recursos y la Reflexión (Claxton, 2001)**

Son estos mismos Mediadores los que deberán aprender a valorar el **error como fuente inagotable de aprendizaje** y el **juego** como uno de los mecanismos más elegantes para crear y acumular Capital Psicológico o Reserva Cognitiva (Conjunto de saberes que aprendemos para jugar pero que en algún momento serán de utilidad para sobrevivir, crecer y evolucionar) junto con la **conversación**, “juego” exclusivamente humano a través del cual vamos tejiendo la trama de nuestra realidad compartida, que le da orden y sentido a la vida, tal como la conocemos.

Son nuestros Mediadores los que, con infinita paciencia, nos introducirán en ese sofisticado proceso de amplificación mental al que llamamos diálogo. Diálogo que requiere apertura para escuchar al otro, mientras permanecemos vulnerables a su influencia. Diálogo que implica la confianza suficiente como para mostrar lo más íntimo de nuestro ser. Diálogo que tarde o



temprano nos llevará a conflictos, de los que saldremos fortalecidos y enriquecidos a través de acuerdos alcanzados por medio también del diálogo.

Es a través de ésta compleja forma de interactuar como nos vamos humanizando, como vamos desarrollando nuestra **Inteligencia, Sensibilidad, Resiliencia** y nuestro **BIENESTAR**.

Si estamos aquí, ahora, intentando ser mejores, es porque recibimos la mediación de quienes nos precedieron. La generación anterior, con todos sus aciertos y errores, hizo su trabajo, nos heredó sus conocimientos y su cultura, es justo que ahora los heredemos a las generaciones siguientes, con las correcciones y los agregados que hagan falta.

Nos corresponde formar parte de esa red de líderes y educadores comprometidos con la humanidad, depositarios de la esperanza en un mundo mejor. ¡Tomemos la estafeta y hagamos nuestro mejor trabajo!

## CÓMO CONVERTIRNOS EN LÍDERES MEDIADORES

Si queremos convertirnos en líderes mediadores tenemos que empezar desde ahora, actuando como tales.

La primera característica de un buen mediador y, sin duda, la más importante es ser un **buen aprendiz**, lo cual requiere que aprendemos a aprender. Debemos **saber qué hacer cuando no sepamos qué hacer** y confiar en nuestros recursos para salir adelante en momentos de incertidumbre.

Para lograrlo, tenemos primero que fortalecer constantemente **las tres “R” del buen aprendiz**:

### **1. - Resiliencia**

Entendemos por resiliencia la capacidad de resistir y de rehacernos ante la adversidad o cualquier dificultad que nos presente la vida. Tolerar todos los sentimientos y sensaciones desagradables que se desencadenan ante lo desconocido; ante un nuevo proceso de aprendizaje.

Cuando no sabemos qué hacer perdemos la seguridad y el relativo bienestar que poseíamos al aferrarnos a ideas o costumbres conocidas, que seguramente fueron útiles en



otro momento y en otras circunstancias pero que ahora resultan obsoletas y a veces hasta perjudiciales. Tenemos que cambiar para conseguir una seguridad y un bienestar mejores, pero nos da miedo el cambio. Nos asusta ya no sentir el control, reconocer que no sabemos cómo. Sin embargo, **debemos resistir si queremos aprender.**

Ser resistente es indispensable para aprender cosas complejas y difíciles y, probablemente no haya en la vida nada más complejo ni más difícil que contribuir a la formación de otros seres humanos a través de nuestra mediación. Por lo tanto, como mediadores debemos desarrollar una **paciencia** extraordinaria, capaz de sostenernos y sostener a los que dependen de nosotros en momentos difíciles. Una paciencia tan vigorosa que pueda mantener encendida la llama de la **esperanza** aún en medio de los crueles vientos de la derrota que traen consigo dolor y desánimo.

Ser líder mediador significa poseer el temple suficiente para levantarnos las veces que sean necesarias, para no responder a provocaciones, para no dejarnos llevar por la rabia, para no evadirnos desviando la mirada como parte de un autoengaño que nos impida ver de frente verdades dolorosas.

Los líderes mediadores debemos **ser perseverantes**. Seguir intentándolo a pesar del cansancio, de los errores, del miedo y la desesperación, a pesar del fastidio o del enojo, a pesar de sentir que no tenemos control sobre la situación y que no lo tendremos quizás durante un buen tiempo.

Los líderes mediador repetimos la misma explicación una y mil veces, hasta que sea entendida. A pesar de sus errores seguimos confiando en nuestro mediado. Procuramos no desesperarnos ni desanimarnos ante sus defectos y limitaciones. Mantenemos la entereza suficiente como para darle ánimos aun cuando, por momentos, nos sintamos desanimados.

Para lograrlo debemos desarrollar una constitución interior tan sólida que nos permita, en momentos críticos, tolerar –hasta poder transformar en mejores recursos- insultos, gritos, malos tratos, desaires, burlas, rechazos y todo lo que las personas suelen hacer cuando se sienten amenazadas y se resisten al cambio, aunque éste sea su mejor opción.

Ser un líder mediador significa aceptar con humildad y hasta con sentido del humor nuestras propias limitaciones. **Perdonar nuestros propios errores y tener el ánimo suficiente para intentar aprender de ellos.** Significa consolarnos cuando estemos



desconsolados, saber calmarnos cuando tengamos miedo, saber “enfriarnos” la cabeza cuando esté “hirviendo” de coraje, saber pedir ayuda, saber, en resumen, apostarle al amor, saber amar y ser amados a través de cada una de nuestras acciones. **El amor nos hace más resilientes.** Si amamos a nuestros mediadores -el respeto es una expresión de amor- y con ese amor ejercemos el liderazgo educativo que nuestra comunidad nos demanda empezamos con el pie derecho nuestra larga y emocionante aventura.

## 2. - Recursos

Como líderes mediadores y aprendices, constantemente tenemos que enriquecer y renovar todos los recursos internos y externos que poseemos. Estos recursos son todos aquellos medios que nos permiten conseguir lo que necesitamos.

Son recursos internos, por ejemplo, nuestra capacidad de percibir con cada uno de nuestros sentidos los estímulos que nos rodean. Son recursos internos nuestro cuerpo, nuestra capacidad de raciocinio, nuestra capacidad de aprender, de regular nuestra conducta, y nuestros sentimientos. Son recursos internos todas las experiencias que están almacenadas en nuestra memoria en forma de reacciones, comportamientos, imágenes, narraciones, conversaciones, conceptos, creencias, etc.

Son recursos externos, el lenguaje y la cultura en la que estamos inmersos, las herramientas de todo tipo, toda la ciencia, la tecnología y el arte, todos los seres vivos y los elementos de la naturaleza, pero sobre todos ellos, **son nuestros mejores recursos externos las demás personas.** Aprendemos de ellas, junto con ellas y en ocasiones hasta a pesar de ellas.

Dentro de todos los recursos disponibles, el conocimiento es uno de los más importantes pues gracias a él, podemos percibir, reaccionar, actuar, habituarnos y adoptar una forma particular de ser. Somos lo que somos y tenemos la personalidad que tenemos a partir de nuestros conocimientos. **“El conocimiento es información simbólica ordenada de tal manera que resulte útil para generar acciones eficaces con las cuales podemos resolver algún problema o comprender algún fenómeno”.**

Ahora bien, no todos los conocimientos que poseemos son buenos. Algunos son claramente “tóxicos”, y generan percepciones, reacciones, acciones, hábitos y formas de ser





negativas. Los aspectos más nocivos y tristes de nuestra vida dependen en ocasiones de conocimientos erróneos.

El buen mediador toma conciencia, aprecia y cuida sus conocimientos. Sabe elegir los más adecuados, evaluándolos con un **pensamiento crítico**, luego, trata de desaprender los comportamientos erróneos y aprender los adecuados y, por último, los comparte con los demás, para enriquecerse mutuamente: **El conocimiento evaluado críticamente y compartido es más útil y productivo.**

Si queremos ser líderes mediadores debemos saber utilizar los recursos de que disponemos para lograr nuestros objetivos. Más aún, tenemos que ser creativos, capaces de construir recursos nuevos si fuera necesario.

### **3. - Reflexión**

Una cualidad indispensable para convertirnos en líderes mediadores es la capacidad de observarnos a nosotros mismos, de cuestionarnos, de entender que en las propias acciones y los resultados obtenidos con ellas, se refleja gran parte de lo que somos. Esta capacidad reflexiva se extiende también hacia nuestra interacción con los demás y con el entorno que compartimos.

Gracias a esta reflexión, el líder mediador sabe que no hay verdades absolutas, únicas, válidas para todos, incuestionables y eternas. En vez de aferrarse a “certezas incuestionables”, apuesta por la búsqueda de conocimientos útiles, pertinentes, contextualizados y siempre cuestionables.

El mediador reflexivo sabe que cualquier acción, aún la más estudiada y planeada, al realizarse entra a interactuar con un contexto sociocultural, biológico y material que él no controla en su totalidad y, por lo tanto, sabe que el resultado de cualquier acción será en buena medida incierto.

Los líderes mediadores no nos asustaremos ante la incertidumbre, pues aprenderemos a vivir con ella, la daremos por sentada, la aceptaremos de buena gana y estaremos listos a **la autocorrección** si fuera necesaria, a intentar otra respuesta diferente, o la misma en



diferentes contextos, hasta encontrar la que resulte más elegante; efectiva y eficiente. Nuestra capacidad reflexiva nos hará pacientes, prudentes, y realistas.

Como herramienta fundamental para la reflexión los líderes mediadores ejercitamos constantemente el arte de la conversación. Nuestra principal habilidad para conversar es saber **escuchar con atención plena, empatía profunda y respeto**.

Por supuesto, el buen mediador también sabe qué decir, cómo decirlo y cuándo hacerlo. Ejercita estas habilidades constantemente, propiciando espacios y momentos de conversaciones reflexivas de manera cotidiana.

De hecho, el líder mediador convierte la habilidad para conversar en su principal recurso para ejercer su mediación, pues sabe que conversar es la manera más antigua y natural que tenemos los seres humanos de pensar.

En resumen, para ejercer un liderazgo poderoso y enriquecedor a través de la mediación debemos convertirnos en buenos aprendices fortaleciendo nuestra Resiliencia, nuestros Recursos y nuestra Reflexión. Al hacerlo, también nos preparamos para enseñarles a nuestros mediados éstas virtudes que les permitirán **aprender a aprender**.

## MEDIACIÓN FEUERSTEINIANA

La mediación feuersteiniana es un tipo de interacción –descrito y propuesto por Feuerstein– por medio del cual un individuo bien intencionado y con experiencia suficiente en procesos de cambio, establece una relación de liderazgo óptima con otra persona para ayudarle a aprender, no sólo acerca del tema que en ese momento les ocupa, sino toda una nueva forma de procesar la información para convertirla en conocimientos útiles.

El mediador feuersteiniano selecciona los estímulos del medio ambiente que impactarán a su mediado, los enriquece y adapta para que puedan ser mejor asimilados por éste, y los dosifica, propiciando con ello el aprendizaje significativo, ese que mejora no sólo el desempeño en una tarea específica, sino la manera de pensar, sentir y actuar en todos los ámbitos de la vida.

La principal meta de un líder mediador es que su mediado aprenda a aprender, esto es, que **sepa qué hacer cuando no sepa qué hacer**. Esto implica propiciar en él el aprendizaje



de herramientas de planeación y metacognición, y el fortalecimiento de las tres **R** de un buen aprendiz: **Resiliencia, Recursos y Reflexión.**

El líder mediador promueve de manera implícita y sobre todo explícita el aprendizaje de actitudes, valores y significados que enriquecen la vida de su mediado, ayudándole a convertirse en una mejor persona.

## HERRAMIENTAS DEL LÍDER MEDIADOR

Los **doce factores de la mediación** propuestos por el **Dr. Reuven Feuerstein** constituirán una de las mejores herramientas del líder mediador.

### **Factores de la mediación para diseñar EAM. (PEI de Feuerstein)**

1. Mediación de la Intencionalidad y reciprocidad
2. Mediación de la trascendencia
3. Mediación del significado
4. Mediación del sentimiento de competencia
5. Mediación sobre la regulación y control del propio comportamiento
6. Mediación sobre la conducta de compartir
7. Mediación sobre el valor de la individualización y diferenciación psicológica
8. Mediación sobre la búsqueda, planificación y logro de objetivos
9. Mediación sobre la adaptación a situaciones nuevas
10. Mediación del cambio estructural
11. Mediación del optimismo
12. Mediación del sentimiento de pertenencia a una cultura.

Este genial psicólogo Rumano de origen israelí postuló la teoría de la **Modificabilidad Cognitiva Estructural** por medio de la cual explica cómo el ser humano crece y se desarrolla a partir de su inteligencia, entendida ésta no como un rasgo heredado y rígido, sino como una serie de habilidades y destrezas registradas en su memoria que se pueden aprender y modificar a lo largo de la vida, y que permiten convertir las experiencias vividas y la información implicada en ellas, en conocimientos útiles para vivir.



Retomando las ideas de otros psicólogos excepcionales como L. Vigotsky y J. Bruner, entre otros, Feuerstein propone también el concepto de **mediación**, entendida ésta como un proceso de “**andamiaje**” o **intermediación cultural** en la que una persona con más conocimiento sobre algún tema o contenido, guía a otra en el camino que le llevará a apropiarse de esos conocimientos, construyéndolos en su interior, modificando y enriqueciendo así su estructura cognitiva –su memoria como medio para pensar y aprender-.

A través de los **factores de la mediación**, el líder mediador establece una serie de acciones y **conversación reflexiva** que se interponen entre el medio ambiente y su mediado, para seleccionar, reestructurar y dosificar los estímulos que lo impactarán, enriqueciéndolos en función de objetivos pedagógicos específicos. También se interpondrá entre las respuestas que dará su mediado y el medio ambiente en el que éstas actuarán, para, al retenerlas, evitar su efecto y llevarlas de nuevo a la reflexión, por medio de la cual, después de evaluar varias alternativas, ayudarle a escoger la mejor, la que resulte más elegante; la más efectiva y eficiente y, ésta sí, proyectarla para transformar la realidad.

## MEDIACIÓN: LIDERAZGO QUE TRASCIENDE

La mediación, como Feuerstein la propone, es una forma ordenada, sistemática, planificada, positiva y segura de liderazgo que emerge al vincularnos de manera especial con las personas a las que queremos ayudar a mejorar su desempeño, aprender, crecer y evolucionar. Esta mediación, con la frecuencia y el tiempo suficiente, se internalizará y formará parte del mundo interior de nuestros mediados, de sus recursos internos para trabajar y vivir. Cuando se enfrenten a sus errores, a problemas difíciles o a una crisis inesperada, en lugar de sólo desesperarse o rendirse, se pondrán a pensar, estarán dialogando o conversando consigo mismos y con la huella que de nosotros quedó grabada en su interior; entonces no estarán solos, estaremos con ellos, **acompañándolos** nuevamente, ayudándoles a resolver sus problemas y aprender. Por eso es tan trascendental esta interacción, y por eso es de vital importancia que se dé en un clima de entusiasmo, respeto y afecto.



## EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE MEDIADO (EAM)

La principal función del mediador feuersteniano es diseñar e implementar Experiencias de Aprendizaje Mediado. Las EAM son vivencias que el mediador propicia para que su mediado construya a partir de ellas aprendizajes significativos. Este tipo de aprendizaje es el más valioso pues permite no sólo reconstruir en el interior de cada aprendiz los conocimientos que otros generan y que le ayudarán a vivir mejor, sino que también le permite construir su propio conocimiento original, con el cual contribuirá de manera creativa al enriquecimiento propio y de los demás. Así, el mediado se convierte en generador de cultura.

Como el mediador sabe que se aprende mejor a través de la cultura que a través de la instrucción, diseña sus EAM no sólo como una instrucción sino como parte de una serie de hábitos, costumbres, tradiciones, signos, creencias, actitudes y valores que el mismo mediador encarna o personifica y que compartirá con su mediado por medio del ejemplo. El mediador, con su comportamiento congruente, se convierte en un modelo a imitar, es pues parte fundamental del mensaje y del proceso de aprendizaje.

El líder mediador que cumple funciones de supervisión, sabe también que el trabajo ordenado y sistemático siempre será mejor, más efectivo y eficiente que cualquier improvisación. Por lo tanto, utiliza poderosas herramientas de enfoque y administración de sus recursos, diseñando sus EAM con un Plan de Acción.

## IMPLEMENTACIÓN DE LOS FACTORES DE MEDIACIÓN

**1. Mediación de la intencionalidad y reciprocidad.** Condición básica para llevar a cabo cualquier EAM.

La intención por parte del mediador consiste en implicar a su mediado en la experiencia de aprendizaje. Es el mediador el que selecciona los estímulos y organiza la interacción en función de ciertos objetivos pedagógicos significativos y trascendentales para el desarrollo integral de su mediado. La función del mediador no sólo se limita a que su mediado perciba y registre la estimulación, sino que además determina ciertos cambios en la manera de procesar y operar sobre la información, para transformarla en conocimientos útiles. (Supervisa sus procesos de pensamiento y acción)



PAD



LiBiUn

La EAM requiere establecer metas y seleccionar los objetivos de manera tal que el aprendiz perciba e interprete los estímulos de la manera más significativa posible.

**El mediador trata de compartir sus intenciones educativas con el mediado**, dentro de un proceso mutuo que implica la toma de conciencia del enriquecimiento que ambos obtendrán con la experiencia propuesta, ya que el mediador también aprende, crece y se desarrolla al ejercer su función.

El mediador tiene que hacer explícitas sus buenas intenciones a través de la palabra, de su comportamiento y sus actitudes. También podrá evaluarse de acuerdo a la siguiente descripción:

1. El mediador tiene bien definidos y desglosados los objetivos que pretende lograr junto con su mediado en la EAM. Domina el tema o comportamiento que quiere enseñar y lo estructura de manera tal que pueda transmitirlo con sencillez y claridad.
2. La EAM está bien organizada en el tiempo y el espacio. El mediador es puntual, ordenado y disciplinado.
3. Crea una atmósfera propicia para el aprendizaje, en la que prevalecen la confianza y el entusiasmo, el aprecio y el respeto, el deseo de ayudar y compartir. Sin embargo, si existieran sentimientos desagradables que obstaculizan el proceso, se enfrentan a través de la reflexión sincera y serena, tratando de comprenderlos y superarlos, convirtiéndolos en recursos motivantes.
4. Estimula el interés y la motivación de su mediado por el tema o comportamiento que se aprenderá.
5. El aprendiz escucha y responde a su supervisor mediador. Expresa así su reciprocidad. Se muestra abierto a la EAM propuesta y a la influencia benéfica del mediador. (Si no es así, algo puede estar faltando en la mediación de la intencionalidad y reciprocidad)
6. El mediador supervisa el trabajo personalmente.
7. Manifiesta interés genuino tanto a su mediado como a su trabajo.
8. Expresa alegría por los aciertos de su mediado. Reconoce y recompensa el trabajo bien hecho.
9. Explica las veces que sean necesarias lo no comprendido.



10. Manifiesta interés particular cuando su mediado es lento, pasivo o agresivo.

11. Escucha pacientemente las preguntas de su mediado y responde con amabilidad.

2. **Mediación de la trascendencia.** La naturaleza trascendental de la mediación va más allá de la necesidad inmediata que originó la acción o actividad en cuestión. Es decir, en toda situación de aprendizaje se debe proporcionar al aprendiz una serie de dispositivos verbales que le ayuden a resolver la actividad presente, sin olvidar que le han de servir para otras ocasiones de aprendizaje. Esto implica enseñar al mediado una conducta de estructuración para que en el futuro pueda utilizar los conocimientos almacenados previamente.

Al mismo tiempo, esto ayudará al aprendiz a reflexionar acerca de la actividad que está realizando, a descartar la información superflua y a utilizar sólo la esencial y básica para la solución del problema en cuestión.

La trascendencia de un conocimiento implica relacionar una serie de actividades y hechos del pasado con los presentes y futuros o, lo que es lo mismo, la trascendencia de un conocimiento exige un cierto nivel de generalización de la información y sus significados, una codificación al más alto nivel de abstracción posible.

Esto significa que el supervisor mediador, dentro del ámbito en que desempeña su función, debe relacionar los temas de la EAM con otros temas presentes y futuros (por ejemplo, con la misión y la visión de la institución en la que colaboran). Por ello, el mediador subraya los procesos que subyacen en las actividades de la EAM y conscientemente señala su aplicabilidad a otras áreas de la vida de su mediado (familia, amistad, relación con compañeros, logro de BIENESTAR individual y comunitario, etc.) Esto implica que el mediador debe conocer bien sus propios procesos de comunicación, pensamiento y aprendizaje. Debe tener un cierto nivel de metacognición y uso adecuado de heurísticos (Estrategias generales de solución de problemas). En síntesis, el supervisor mediador debe ser un buen aprendiz, buen comunicador y buen solucionador de problemas para poder supervisar y enseñarlo a su mediado.

El mediador hace evidente para su mediado y para sí mismo su mediación de la trascendencia con estos comportamientos observables y medibles:



1. Relaciona el tema o contenido de la EAM actual con hechos, comportamientos y significados previamente aprendidos.
  2. Expresa la relación entre lo aprendido y los objetivos previamente explicitados al mostrar su intencionalidad.
  3. Se asegura de que su mediado posea capacidades y hábitos de trabajo para realizar la tarea. No le pide cosas que estén muy por encima de sus capacidades.
  4. Explica las razones de sus acciones y decisiones.
  5. Pide a su mediado que razone y justifique sus acciones, respuestas, ideas y decisiones.
  6. Trata los hechos, conceptos y principios más allá de la necesidad inmediata. Muestra que los procedimientos aprendidos en esta EAM pueden aplicarse en otras situaciones.
  7. Anima a pensar y actuar de manera ordenada, con buenas funciones cognitivas. (Ver anexos)
  8. Estimula la actividad de descubrimiento, definición y solución efectiva y eficiente de los problemas. Trata de inculcar una actitud positiva ante los mismos. Enseña y anima a enfrentar los problemas y aprender gracias a ellos.
  9. Trata de llevar a su aprendiz a la generalización en forma de principios o moralejas, conclusiones, reglas, etc.
  10. Pide a su mediado que aplique lo aprendido –principios- a otras áreas de su vida.
3. **Mediación del significado.** Consiste en presentar la situación de aprendizaje de forma interesante y relevante para el mediado, de manera que éste se implique activa y emocionalmente en la tarea.

El significado incluye tres requisitos: a) despertar en el aprendiz el interés por la tarea en sí; b) discutir con él acerca de la importancia que tiene dicha tarea; c) explicarle la finalidad que se persigue con las actividades y con la aplicación de los principios y aprendizajes que resulten de las mismas, a otras situaciones.

Podemos entender el aprendizaje con significado como una forma eficaz de procesar la información. El supervisor mediador ha de provocar en el aprendiz una serie de





conexiones entre los nuevos conocimientos y los ya existentes en su estructura cognitiva (Contenidos activos de la memoria) para que entienda el proceso a través del cual se produce el conocimiento.

Cuando el aprendizaje no tiene significado, la motivación del individuo queda mermada y no puede percibir el valor y la trascendencia del mismo. Por el contrario, el dominio cognitivo es gratificante especialmente cuando el aprendiz reconoce el poder acumulativo del conocimiento y cuando se percata de que aprender una cosa le permite pasar a algo que antes estaba fuera de su alcance y proseguir con entusiasmo hasta obtener la perfección posible. (Estado de flujo)

En definitiva, el aprendizaje más significativo es un meta-aprendizaje, ya que trata la verdadera naturaleza de aprender a aprender. O, con otras palabras, ayuda al individuo a entender y representar el proceso mediante el cual se producen el conocimiento, y los cambios que lo hacen crecer como persona.

Los criterios para hacer explícita y evaluar la mediación del significado son:

1. El líder mediador propone y presenta las tareas de forma relevante, implicando en la actividad a su mediado.
2. Modifica su propio comportamiento haciéndolo congruente con los significados que intenta transmitir (postura, expresión facial, tono y modulación de la voz, etc.)
3. Ayuda a descubrir significados no evidentes y el sentido positivo de las cosas, de la vida, el trabajo, las dificultades, la relación con los demás y con el entorno material, etc.
4. Amplía el significado de cada objeto, palabra, hecho, principio, etc.
5. Ofrece Retroalimentación Útil y Segura (RÚS) para reflexionar el significado de comportamientos, estrategias, respuestas, etc. Evalúa de manera constructiva el desempeño de su mediado.
6. Ayuda a prever consecuencias de los comportamientos. (Conducta de anticipación)
7. Manifiesta abiertamente sus propias intenciones sobre lo que enseña.
8. Hace aplicaciones de lo aprendido en el ámbito social y cultural.



#### 4. **Mediación del sentimiento de competencia.** (No confundir con competitividad) Quizá sea ésta la característica fundamental de una buena

EAM, en el sentido de que a través de ella se intenta potenciar al máximo el aprendizaje y desarrollo de los mediados, aun cuando éstos se crean incapaces para aprender y mejorar. Sobre todo en aquellos que tienen una baja autoestima o una mala actitud y se creen incapaces o apáticos de realizar tareas difíciles o incluso cualquier tarea que exija un cierto esfuerzo.

El sentimiento de competencia está estrechamente relacionado con la motivación, en la medida en que ésta es crucial para que suceda el aprendizaje. El desarrollo de la motivación intrínseca permite la formación de buenos hábitos de conducta, a la vez que despierta en el aprendiz una atracción y gusto por la tarea en sí.

La competencia, sin embargo, no debe confundirse con la competitividad -la que, por cierto, no conviene alentar demasiado, pues cuando es excesiva acarrea más dificultades que beneficios- pues en el ámbito de la mediación feuersteiniana el término competencia significa que el mediado se sienta competente. El mediador, al intervenir comunica de hecho y de forma clara e imparcial, el progreso que va haciendo su mediado y su nivel creciente de competencia o capacidad, desde el inicio hasta el final.

El supervisor mediador organiza la EAM de manera tal que su mediado obtenga más éxitos que fracasos. Se asegura de no pedir algo que su mediado no pueda alcanzar ni con su ayuda. Previene en la medida de lo posible el fracaso, y cuando éste se da, ayuda a su mediado a aprender de la experiencia, aunque ésta sea, por el momento, desagradable. Lo alienta a tolerar la frustración.

Todo esto implica que el mediador adapta la EAM a los intereses y las capacidades de su mediado, selecciona los materiales adecuados y divide los contenidos que se aprenderán en pequeñas unidades manejables, hace preguntas desafiantes, facilita los procesos de pensamiento y acción sin hacer la tarea de su mediado, sin darle las respuestas ni bloquearlo con algún comentario descalificativo o desalentador. El líder mediador procura no descalificar a su subordinado ni darle fácilmente la respuesta, más bien enseña a pensar, protegiendo la autoestima del aprendiz que está a su cargo. Le enseña a tomar conciencia de los éxitos y fracasos, y de las causas de los mismos, con lo cual contribuye a generar un



sentimiento de autoconfianza, factor indispensable para la mejora continua en el desempeño y para el bienestar en diferentes aspectos de la vida.

El estado mental denominado Estado de Flujo es el que satisface la necesidad de sentirse competente. Por lo tanto, el mediador debe crear para su mediado el contexto adecuado para propiciar tal estado: Diseño de un desafío óptimo, un sistema de evaluación efectivo y continuo y al menos 15 minutos de concentración.

Conductas que hacen posible la mediación del sentimiento de competencia:

1. El mediador transforma los estímulos según el nivel de éxito de su mediado (divide en tareas más sencillas, simplifica, repite, etc.)
  2. Favorece, por el tipo de preguntas o tareas a realizar, el éxito de las respuestas del aprendiz.
  3. Trata de convencer a su mediado de su capacidad para aprender y realizar las diferentes tareas. Si éste se siente muy temeroso o pasivo, lo acompaña en la ejecución de las mismas, mostrándose entusiasta.
  4. Hace que su mediado tome conciencia y aprecie sus buenos resultados y de la causa de los mismos. Lo alienta a repetirlos.
  5. Destaca los aspectos positivos del trabajo, incluso aunque se deba corregir alguna parte.
  6. Las expresiones del mediador contribuyen a crear en su mediado una auto-imagen positiva.
  7. Hace que su mediado sea consciente de su progreso comparando su actual desempeño con los anteriores. Lo enseña a auto supervisarse con buenos ojos sin llegar a la autoindulgencia irresponsable.
5. **Mediación de la regulación y control de la conducta.** (Estructura del comportamiento)
- La EAM implica pensar qué tipo de actividades o tareas se van a realizar, aun cuando se trabaje rápidamente. La regulación exige, por parte del sujeto, darse un tiempo para recabar toda la información relacionada con el problema o la actividad a desarrollar, luego de lo cual, debe elaborar dicha información, darle orden y coherencia, reflexionarla, tomar



decisiones, etc. y por último, diseñar y ejecutar una respuesta acertada y de calidad. Esto requiere tiempo, trabajo y una conducta controlada.

La impulsividad, conducta opuesta a la regulación y planificación, consiste en emitir cualquier tipo de respuesta sin haberla pensado anteriormente. La impulsividad se destaca como una de las principales causas de desempeños deficientes en cualquier ámbito de la vida. Por tanto, la EAM intenta crear y desarrollar en el aprendiz el pensamiento reflexivo, contrario al comportamiento impulsivo. Es más, se considera que una de las características de personalidad que garantiza cierto grado de salud mental es la capacidad reflexiva.

El mediador interviene en las situaciones de la vida y trabajo de su subordinado señalando las posibilidades de invertir cierto tiempo para sopesar diferentes alternativas, consecuentemente, el subordinado sentirá más seguridad al haber considerado toda la información relevante y varias soluciones posibles antes de tomar cualquier decisión.

El mediador debe hacer consciente a su mediado de los errores en que incurre por ser impulsivo, y de las ventajas que obtiene cuando actúa de manera reflexiva y controlada.

En muchas situaciones cotidianas el mediador asume la responsabilidad de enseñar a su mediado qué hacer, cómo, cuándo y por qué hacerlo. De esta manera le ayuda a construir su propio criterio.

Todos estos procesos metacognitivos (Conocer cómo conocemos) ayudan al sujeto a construir sus propios conocimientos, a la vez que permite llegar a la trascendencia y al significado del proceso de aprendizaje.

El mediador ayuda a estructurar y controlar el comportamiento con las siguientes acciones:

1. Ayuda a controlar la impulsividad haciendo que el mediado plantee claramente sus objetivos, o lea detallada y reflexivamente el instructivo y lo entienda antes de ponerse a actuar.
2. Se convierte en un modelo a seguir cuando él mismo revisa y evalúa los resultados, tanto del trabajo o comportamiento de su mediado, como del propio trabajo o comportamiento. (Le modela la auto-supervisión y supervisión adecuada)
3. Le ayuda a planear sus actividades atendiendo a las prioridades.
4. Exige orden y limpieza a sí mismo y a su mediado. Fomenta el Buen Acabado.



5. Le alienta a reflexionar y rehacer las respuestas cuando están incorrectas o tienen un mal acabado.
6. Permite silencios previos a las respuestas. Da tiempo para pensar.
7. El supervisor mediador admite sus errores, sobre todo cuando son fruto de su propia impulsividad.

6. **Mediación de la participación activa y conducta de compartir.** La actitud de compartir es la que debe prevalecer en el vínculo mediador-mediado. El mediador debe compartir sus propias experiencias de aprendizaje, intentando situarse en el lugar de sus subordinados para tratar de entenderlos mejor. Cuando el líder mediador se incluye como uno más del grupo que quiere aprender, se potencia más la oportunidad de conversaciones reflexivas. Es decir, el mediador y su mediado deben pensar juntos acerca de cómo resolver la tarea o el problema en cuestión, entendiendo siempre que el aprendiz ha de percibir a su mediador como otro aprendiz más, de forma que pueda discutir con él los problemas que se encuentra en las actividades cotidianas.

Aunque el líder mediador -como buen educador-, ha de dirigir y encausar la discusión, sin dar a su mediado la solución de forma inmediata, también debe estar abierto a ser cuestionado, dirigido y encausado por su mediado, pues, recordemos, el mediador es ante todo un buen aprendiz. La mediación a través de una intervención orientada a valorar la conducta de compartir, permite aprender el respeto y consideración mutuos.

En el ámbito de las relaciones laborales o de estudio, este factor de la mediación se desarrolla mediante el fomento de experiencias enfocadas a potenciar las exposiciones, discusiones y participación animada en conversaciones con los compañeros de trabajo. Los supervisores mediadores fomentan la empatía grupal ordenando las actividades para que se genere la intervención respetuosa entre todos los integrantes. Se anima a los involucrados a trabajar como equipo, minimizando la competitividad excesiva o desleal y enseñando a valorar los beneficios de la colaboración con otros, para lograr metas más ambiciosas que las que se pueden lograr sólo con el esfuerzo individualista.

Los líderes para el BIENESTAR median de manera efectiva sobre el comportamiento de compartir con las siguientes acciones:



1. El mediador comparte sus propias experiencias con su mediado.
2. Da oportunidades para que los mediados compartan sus propias experiencias con libertad y seguridad.
3. Anima a sus mediados para que se ayuden mutuamente y colaboren con sus mediadores en las tareas necesarias para el bienestar común. (Logro de la misión y visión, por ejemplo)
4. Propicia la escucha atenta y respetuosa para quien habla.
5. Ayuda a sus mediados para que se pongan en lugar de otros, vivan sus sentimientos y los entiendan.
6. Utiliza ejemplos en los que la colaboración es importante. El mismo mediador da el ejemplo, modelando la conducta de compartir para contribuir al bien común.
7. El mediador propicia las condiciones para que en cualquier momento todas las personas a su cargo puedan comunicar lo que sienten y piensan de manera adecuada y respetuosa.

7. **Mediación de la individualización y diferenciación psicológica.** El principio de individualización que contempla la EAM implica ayudar al mediado y aceptarlo como individuo único y diferente, considerándolo como participante activo del aprendizaje, capaz –y con derecho- de pensar de manera independiente y de modo diferente con respecto a otras personas e incluso con respecto a sus propios mediadores. Además, exige del mediador que contemple y acepte las diferencias individuales y los estilos cognitivos de su mediado como particularidades valiosas, justo por ser únicas e irrepetibles.

En la práctica, este factor se instrumenta al diseñar criterios y procedimientos para desarrollar en el aprendiz una apreciación de sus valores individuales, sin olvidar los de los otros, y su diferenciación psicológica. El mediador ha de propiciar las respuestas divergentes en el ámbito de trabajo compartido, animando al pensamiento independiente y original. Por ello es importante que la EAM que diseñen los mediadores contenga también trabajos individuales e independientes.

Criterios para instrumentar y evaluar la mediación de las diferencias individuales:



1. El mediador acepta respuestas divergentes y creativas.
2. Anima a sus mediados para que piensen de modo independiente y original.
3. Confía de manera realista en la responsabilidad de sus mediados. (Profecías auto cumplidas)
4. Subraya los aspectos enriquecedores del pluralismo cultural.
5. Defiende el derecho de cada persona a ser diferente siempre y cuando respete las diferencias de los demás y la trascendencia del BIENESTAR comunitario.
6. Trata siempre con respeto a toda persona.
7. Respeta la intimidad en temas personales.
8. Estimula la tolerancia y el respeto hacia las opiniones o acciones de los demás.
9. Pide justificación de los puntos de vista de su mediado.

8. **Mediación de la búsqueda, planificación y logro de objetivos de la conducta.** Este factor de la mediación implica diseñar EAM que se caracterizan por implicar procesos superiores de pensamiento que van más allá de la respuesta inmediata.

La mediación va dirigida a conseguir que los subordinados orienten su atención al logro de metas futuras, más allá de las necesidades del momento. Así pues, el líder mediador anima a sus mediados a establecer metas a corto y largo plazo en diferentes aspectos de su vida. El mediador establece metas individuales e insiste en que los mediados se esfuercen en conseguirlas. Esto lleva a valorar la perseverancia y diligencia como factores indispensables para el logro de las metas, a la vez que favorece la formación de buenos hábitos de trabajo y aprendizaje.

También es función del mediador enseñar a discriminar y diferenciar las metas realistas de las poco realistas.

La mediación de todas estas conductas exige la planificación de los objetivos, de tal manera que el supervisor estimula al aprendiz a elaborar un plan para el logro de sus metas. Por tanto, se fomenta la necesidad de revisar y modificar los objetivos en función de las circunstancias. Es decir, la mediación de la búsqueda, planificación y logro de objetivos requiere procesos y mecanismos de autorregulación y autocorrección de la conducta.

Los criterios para mediar sobre la búsqueda, planificación y logro de objetivos son:



1. El mediador ayuda a descubrir el objetivo de la tarea que presenta.
  2. Propicia que el mediado reconozca la intención del mediador al proponer las actividades.
  3. El supervisor se esfuerza junto con su mediado para que éste logre sus objetivos.
  4. Anima al compromiso, a la constancia, paciencia y asiduidad en la consecución de los objetivos propuestos.
  5. Enseña a dar seguimiento puntual a las acciones hasta que permitan el logro en tiempo y forma de los objetivos deseados.
  6. Favorece la necesidad y la capacidad de los mediados para trazarse objetivos realistas.
  7. Ayuda en la búsqueda e implementación de estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.
  8. El mediador favorece la autonomía del aprendiz en las decisiones referentes a su futuro.
9. **Mediación del cambio: búsqueda de la novedad y complejidad.** El líder mediador anima a sus mediados a buscar lo que hay de novedoso en sus vivencias, con respecto a otras ya vividas; la novedad implica un mayor grado de incertidumbre con el que hay que saber lidiar. Por tanto, en la EAM se fomenta la audacia y la curiosidad intelectual, la originalidad y la creatividad o pensamiento divergente.

A lo largo de toda la función educativa de los líderes para el BIENESTAR se despierta en los aprendices la necesidad de diseñar sus propias actividades y experiencias y a someterlas a discusión con los demás miembros del grupo. Todo ello suscita una serie de interacciones y confrontaciones de distintos puntos de vista que invita a la participación activa.

El mediador anima a sus mediados a solucionar los problemas de forma diferente, para despertar el gusto por lo nuevo y complejo, aunque esto implique mayor dificultad. Ha de intentar que los subordinados traten de resolver las tareas por procedimientos diferentes, aumentando también la complejidad de los mismos, y siempre en congruencia con la misión y la visión de la institución en que colaboran.





En la práctica, el líder mediador potencia las conversaciones significativas sobre las diferentes formas de resolver los problemas compartidos. Por tanto se potencian las respuestas creativas y las soluciones divergentes. También el mediador presenta las actividades de forma novedosa, por ejemplo, emplea distintas modalidades de lenguajes (verbal oral, verbal escrito, gráfico, numérico, dramatizado, etc.) y diversos métodos para enseñar lo que pretende.

Criterios para mediar en la búsqueda de la novedad y complejidad:

1. El líder mediador crea situaciones de reto, novedad y mayor complejidad, según las capacidades de sus mediados.
  2. Estimula la curiosidad intelectual.
  3. Alienta la originalidad y creatividad.
  4. Trata de combinar el miedo natural y necesario a lo nuevo, con la curiosidad que impulsa a su mediado a explorar.
  5. Ayuda a indagar opciones nuevas con preguntas estimulantes, estrategias originales y soluciones divergentes.
  6. Anima a crear nuevas actividades y exponerlas ante los demás.
  7. Estimula la satisfacción por realizar tareas nuevas y complejas.
  8. Presenta modelos positivos sobre la manera de realizar algo nuevo, estimulante, complejo, así como de superar los obstáculos, sobre todo los más difíciles.
  9. Ayuda a tomar conciencia al aprendiz de sus capacidades para adaptarse a las situaciones nuevas.
  10. Valora el error como fuente de aprendizaje. No lo castiga, sino que estimula los comportamientos y actitudes que permiten a su mediado aprender a partir de él.
  11. Ayuda a tomar conciencia, apreciar y acrecentar la resiliencia o tolerancia a la frustración, factor indispensable para enfrentarse con éxito y entusiasmo a situaciones nuevas y complejas.
10. **Mediación del cambio estructural; de la toma de conciencia acerca de la modificabilidad cognitiva.** En este punto, el mediador ha de hacer consciente a su mediado de que puede cambiar su manera de aprender, de pensar, de sentir y



comportarse, pues de hecho así lo está haciendo a partir de la EAM. El aprendiz ha de llegar a percibirse como sujeto activo, capaz de generar y procesar información, para convertirla en conocimientos útiles para la vida. El mediador hace que su mediado tenga un conocimiento adecuado de sí mismo y de su potencial para el cambio.

Una de las funciones más impactantes del mediador consisten en ayudar a su mediado a entender los sucesos de la vida y la interiorización de los mismos. Lo estimula a usar un vocabulario amplio y adecuado que le ayude a valorar los significados que surgen de su quehacer cotidiano y que le dan sentido a su vida. Lo lleva a realizar principios y generalizaciones a partir de vivencias particulares, y a aplicar dichos principios a otros aspectos de su vida. Durante este proceso se desencadenan los mecanismos de autorregulación o auto-supervisión y auto-mediación que harán al aprendiz autónomo.

Criterios para instrumentar la mediación del cambio estructural:

1. El líder mediador destaca los cambios experimentados por su mediado en la realización de las tareas complejas.
2. Ayuda de modo especial a la formulación de principios, que son los que señalan el cambio estructural, y permiten la acumulación de “experiencia” o “sabiduría”.
3. Procede gradualmente a partir de las experiencias particulares y los ejemplos hacia la abstracción o generalización en forma de leyes, fórmulas, principios, etc. Esto permite la transferencia del conocimiento a otras áreas.
4. Hace que el aprendiz use términos adecuados al comunicarse. Enseña vocabulario y conceptos apropiados para pensar, sentir y actuar mejor.
5. Se asegura de que ejemplos, fórmulas y principios les permita llegar a la generalización del conocimiento. A niveles elevados de abstracción.
6. Observa en sus mediados –y en sí mismo- indicios de comportamientos adquiridos con cierta estabilidad. Constata que ambos están aprendiendo.
7. Propone tareas o pone ejemplos en los que aplique un mismo principio, para demostrar el poder de transferencia que tiene el conocimiento expresado en términos abstractos o formales.
8. Se observan comportamientos complejos ya automatizados en el aprendiz.



9. Recuerda constantemente que los valores son principios rectores que le dan coherencia y dirección al comportamiento. Transmite dichos valores, llevándolos desde la práctica específica hasta la generalización del principio.

11. **Mediación del optimismo pedagógico.** El optimismo viene a ser como una filosofía de la vida que mueve al líder mediador y al aprendiz a ver las cosas por el lado positivo. Frente al educador que considere las limitaciones de su mediado como una causa de su propio desánimo, hay mediadores que optan por una postura más constructiva y se forman una imagen de sus mediados como individuos con un potencial de cambio, de crecimiento, lo que requiere un espíritu optimista y entusiasta.

Cuando este estilo optimista existe en el líder mediador, el contagio viene por sí solo. Los procesos psicológicos del aprendiz se canalizan a través de las expectativas que los demás, o él mismo tiene con respecto a sus capacidades.

Si dichas expectativas son constructivas, si se anticipan hechos positivos y resultados gratificantes, es más probable que éstos se den. Si se pueden anticipar éxitos, y se tiene una visión abierta del mundo y sus posibilidades, se hace viable el crecimiento y la evolución.

Criterios para la mediación del optimismo pedagógico:

1. El mediador propicia un tono de alegría optimista y entusiasmo en la EAM.
2. Da muestras claras y sinceras de expectativas positivas sobre las posibilidades de sus mediados.
3. Tras la alegría y simpatía, el mediador deja percibir el realismo de las dificultades.
4. Da muestras de aprobación a los aspectos positivos de las respuestas de su mediado.
5. Atiende de modo especial a los aprendices que temen expresar respuestas.
6. En los ejemplos que pone, alude a modelos y situaciones con visión positiva de la realidad.
7. Corrige los errores con amabilidad, enseñando la manera de aprender de ellos.
8. Subraya las respuestas correctas y con buen acabado como la mejor forma de obtener satisfacción.



12. **Mediación del sentimiento de pertenencia a una cultura.** Nuestra vida entera transcurre dentro de una cultura. Desde nuestras primeras vivencias dentro del seno familiar impregnadas de afectos, creencias, costumbres y tradiciones, recibimos un cúmulo de referencias religiosas, folklóricas, cívicas, artísticas y científicas que se amplían y se enriquecen continuamente en la escuela, trabajo, lugares de diversión, etc. Estos referentes culturales van marcando el rumbo y el alcance de nuestro destino y dándole sentido a nuestra existencia. Pasado, presente y futuro se entrelazan para ordenar cada una de nuestras vivencias en un todo coherente que nos permite movernos en el tiempo y el espacio reduciendo la incertidumbre al mínimo. Dichos referentes nos ubican, nos dan identidad y un camino a seguir.

El mediador es consciente de su responsabilidad al seleccionar del entorno los elementos culturales que desea transmitir, modificar o cuestionar, de acuerdo al beneficio o perjuicio que su difusión genere (Por ejemplo, debemos eliminar la violencia y el abuso de poder, o cualquier costumbre o tradición que impida el ejercicio de los derechos humanos más elementales) Respetar las tradiciones y por eso mismo las cuestiona, con un pensamiento crítico y constructivo, sabiendo que con ello contribuye a la evolución cultural de su comunidad.

El mediador feuersteiniano enseña a su mediado convertirse en un generador de cultura, más que un replicante pasivo de las influencias de su medio ambiente. Le lleva a la reflexión filosófica y metacognitiva a través de la cual adquiere un modo de pensamiento basado más en la filosofía y la ciencia que en mitos y dogmas. Valora el “concepto científico” como un logro cultural de la humanidad que permite una mayor comprensión de los fenómenos de la vida y del eventual control sobre ellos, al servicio del bienestar común.

Criterios para la mediación del sentimiento de pertenencia a una cultura:

1. Explica que nuestra forma de ser viene de una tradición, de una cultura familiar, étnica, nacional, etc. que nos da identidad. Dicha cultura promueve ciertos valores que deben inspirar nuestro estilo de vida.
2. Utiliza el pensamiento crítico constructivo para cuestionar, erradicar o cambiar los elementos culturales inadecuados.



3. Enseña –con el ejemplo, sobre todo- el respeto a otras culturas y la relación entre los elementos positivos de dichas culturas y las diferentes formas de vivir.
4. Enseña a valorar el pluralismo cultural como uno de los fenómenos que pueden enriquecer nuestra vida, por la diversidad de puntos de vista e ideas que se pueden conocer.
5. Promueve el conocimiento, aprecio y cultivo de la cultura en la que su organización/ familia habita. Fomenta el conocimiento de la historia de su ciudad, resaltando los intentos de la ciudadanía por mejorar sus circunstancias vitales.
6. Toma conciencia de la oportunidad para enriquecer la cultura de la comunidad que habitan, desempeñando responsabilidades civiles, religiosas, laborales, familiares, etc. con altos índices de calidad, dentro de un marco ético y con una perspectiva de trascendencia hacia un futuro mejor para todos.

Instrumentar los doce factores o criterios de mediación nos permitirá establecer vínculos óptimos para crecer y evolucionar ayudando a nuestro mediado a crecer y evolucionar. La mediación es una manera elegante y enriquecedora de ejercer liderazgo, enriqueciendo nuestras vidas y las de los demás. Desarrollemos las competencias necesarias para lograr diseñar e implementar EAM que trasciendan.

## LÍDERES PARA EL BIENESTAR

Ejercer liderazgo; encabezar una iniciativa y dirigir los esfuerzos de una comunidad para la obtención del bien común es uno de los servicios más valiosos que podemos ofrecer a nuestros semejantes. Cuando actuamos como líderes somos capaces de contagiar nuestra pasión, de movilizar un gran monto de energía y dirigirla con precisión y exactitud para que cosas maravillosas sucedan.

Al asumir la función de liderazgo en cualquier grupo y circunstancia, lo que decimos y hacemos impulsa a quienes están bajo el influjo de nuestra presencia y nuestra intencionalidad a pensar, sentir y comportarse como les mostramos. Incluso podemos seguir ejerciendo ese impacto y dirección aunque ya no estemos presentes. Si implementamos un liderazgo enérgico y generoso seguiremos influyendo en sus vidas durante mucho tiempo: trascenderemos.



El ejercicio del poder a través de nuestro liderazgo implica una gran responsabilidad. Para no abusar de él debemos ajustarlo a un marco ético que nos inspire a cuidarnos, cuidar a los demás y cuidar nuestro entorno. Debemos también compartirlo y coordinarlo con el liderazgo de los demás.

Podemos ser más ambiciosos y procurar que nuestro liderazgo no solo sea compartido, seguro, justo y eficaz sino que además se convierta en una manera de promover el BIENESTAR.

Bienestar es un nuevo concepto acuñado por Martin Seligman (2011), iniciador de la Psicología Positiva –Nueva corriente teórica de la psicología que se enfoca en comprender y promover el despliegue pleno del potencial humano-. De hecho, el bienestar es el tema central de la Psicología Positiva. Es un constructo teórico creado para comprender el origen y destino de todas aquellas acciones que los seres humanos realizamos por sí mismas, y no como medio para obtener algo más.

Con el término bienestar nos referimos a un conjunto de comportamientos y actitudes relacionadas con la motivación intrínseca; esa que brota de nuestro interior y que está directamente relacionada con sensaciones de placer y felicidad y con la percepción subjetiva de estar gozando una vida plena.

El bienestar está compuesto por cinco elementos que al conjugarse generan las condiciones óptimas para vivir y trabajar:

1. Emociones positivas
2. Compromiso con tareas desafiantes
3. Sentido de trascendencia
4. Relaciones positivas con los demás
5. Logros que beneficien a nuestra comunidad

Para que gocemos como individuos, familias u organizaciones este bienestar debemos conseguir una buena proporción de cada una de estos componentes. Si faltara alguno de ellos en una proporción significativa no nos sentiríamos plenos.

Aunque en la teoría original de Seligman se entiende el bienestar como una condición óptima de vida para una comunidad –no sólo para un individuo- nosotros lo escribimos con mayúsculas para resaltar la idea de que el BIENESTAR universal; para todos, es más



sustentable, más duradero y satisfactorio. Incluso más elegante, en el sentido de que resulta más económico, pues según nos muestran las matemáticas del BIENESTAR universal, conseguirlo cuesta menos y genera prosperidad.

El BIENESTAR es un plus que la familia, el grupo de amigos, una organización o una ciudad pueden ofrecer a sus integrantes, aumentando así el compromiso y lealtad del individuo con cada uno de estos grupos de pertenencia.

## LOS CINCO COMPONENTES DEL BIENESTAR

1. Emociones positivas se refiere a todas las sensaciones placenteras y las emociones agradables que podemos sentir, como serenidad, curiosidad, alegría, orgullo, entusiasmo, y sus derivados actitudinales como el amor, el optimismo y la esperanza. Si la mayor parte del tiempo predominan las emociones positivas en nuestra vida tendremos BIENESTAR.

Esto no significa que las sensaciones y emociones desagradables se ignoren o desprecien. Se entienden y se tratan más bien como señales que nos alertan de un peligro o una pérdida, y nos motivan a resolver el problema que las disparó para regresar lo más pronto posible al BIENESTAR.

2. Compromiso con tareas desafiantes se refiere a la condición ideal para desplegar todo nuestro potencial creador, al permanecer quizá durante horas totalmente absortos en una tarea con objetivos claros, difíciles y específicos, por medio de una estrategia que vamos implementando con un buen control y un sistema de evaluación y seguimiento riguroso y continuo.

Al liberarnos de distractores improductivos y enfocarnos plenamente en el trabajo, fluye libremente la energía y la información necesarias para resolver los problemas en cuestión. Perdemos la noción del tiempo y el espacio, nos olvidamos de nosotros mismos y nos volvemos uno con la materia que estamos transformando. Es posteriormente, al salir de este estado de flujo, cuando nos percatamos de la satisfacción sentida por el trabajo bien hecho y el esfuerzo realizado.

3. Sentido de trascendencia se refiere a la enorme satisfacción de buscar activamente el BIENESTAR más allá del beneficio propio y más allá del aquí y del ahora. Vivir con un sentido de trascendencia es servir a los demás y trabajar junto con ellos por un



PAD



LiBiUn

BIENETSAR universal y duradero. Un BIENESTAR sustentable. Trascender significa tratar de ser cada vez mejores personas y ayudar a que nuestra comunidad sea cada vez mejor. Vivir con un sentido de trascendencia significa ampliar nuestra perspectiva y nuestra conciencia; evolucionar hacia una dimensión espiritual.

4. Relaciones positivas se refiere a nuestra capacidad e interés de establecer relaciones desinteresadas, cálidas y seguras. Relaciones que resulten placenteras por sí mismas. Relaciones en las que se ofrezcan y se reciban muestras claras de cariño, ayuda y comprensión. Esto implica erradicar de nuestros vínculos cualquier forma de violencia. Resolver los conflictos o controversias de manera pacífica, audaz y creativa, y apostar a la “inclusividad” más que a la exclusividad.
5. Logros que beneficien a nuestra comunidad significa que en diferentes ámbitos de nuestra vida nos planteamos metas significativas a corto, mediano y largo plazo y somos capaces de alcanzarlas con el esfuerzo individual y con la ayuda de los demás. Metas que nos convertirán en mejores personas y con las que contribuiremos al progreso de nuestra comunidad y a mantener una cultura del BIENESTAR universal.

## REFLEXIÓN FINAL

Como podemos ver, convertirnos en el mejor recurso para los demás, en líderes para el BIENESTAR con un estilo de mediación feuersteniano, resulta todo un desafío. Debemos tomar en cuenta, además, que al ejercer nuestra función como intermediarios culturales, transmitimos de manera consciente, pero sobre todo de manera inconsciente, todo lo bueno y no tan bueno que recibimos de nuestros propios mediadores. En la medida en que nos conozcamos mejor, podremos contrarrestar las influencias negativas que heredamos y acrecentar las positivas, para ejercer dignamente esta función tan vital para la familia en la que vivimos, la institución en la que trabajamos y, para la sociedad en general.

“Somos la vida evolucionando, superaremos cualquier adversidad. Gocemos la vida, es fascinante. Juntos haremos nuestros sueños realidad.”





## BIBLIOGRAFÍA

- Asensio, J.M. (2004). *Una educación para el diálogo*. España, Paidós.
- Curwin, R.L. y Mendler, A.N. *Disciplina con dignidad*. (1999). México ITESO. (2003).
- Anderson, H. (1997), *Conversación, lenguaje y posibilidades. Un enfoque posmoderno de la terapia*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Ansermet, F. y Magistretti, P. (2004). *A cada cual su cerebro: Plasticidad neuronal e inconsciente*. Buenos Aires, Kats. (2006).
- Bleichmar, H. (1997), *Avances en psicoterapia psicoanalítica. Hacia una técnica de intervenciones específicas*. Barcelona, Paidós.
- Bleichmar, N., Leiberman, C. y Colaboradores. (2001). *Las perspectivas del psicoanálisis*. México, Paidós. (2001).
- Claxton, G. *Aprender: El reto del aprendizaje continuo*. Barcelona. Ed. Paidós. (2001).
- Claxton, G. (2016). *Inteligencia Corporal. Por qué tu mente necesita el cuerpo mucho más de lo que piensa*. Barcelona: Plataforma.
- Goldberg, E. (2004). *El cerebro ejecutivo: Lóbulos frontales y mente civilizada*. Barcelona, Crítica. (2006)
- Hofstadter, D. (2007). *Yo soy un extraño bucle: ¿Por qué un fragmento de materia es capaz de pensar en sí mismo?* México, Tusquets. (2009).
- Kandel, E. (2007). *En busca de la memoria: El nacimiento de una nueva ciencia de la mente*. Buenos Aires, Ed. Kats (2008).
- Martínez Beltrán, J.Ma., Brunet Gutiérrez, J.J. y Ferrés Vilaró, R. (1990). *Metodología de la Mediación en el PEI*, Madrid, Bruño.
- Maturana, H. y Pörkesen, B. (2008). *Del ser al hacer: Los orígenes de la biología del conocer*. Buenos Aires, Granica. (2008).
- Palermo, F. & Martínez Sánchez, F. Coordinadores. *Motivación y Emoción*. España, Mc Graw Hill, (2008).
- Prieto Sánchez, Ma. D. *Modificabilidad cognitiva y PEI*. Madrid, Ed. Bruño.
- Seligman, M. E.P.. (2016). *Florecer. La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. México: Océano.
- Solms, M. y Turnbull, O. (2002), *El cerebro y el mundo interior: Una introducción a la neurociencia de la experiencia subjetiva*. México, Fondo de Cultura Económica (2005).