



FACULTAD DE COMERCIO Y TURISMO
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Gestión del fracaso y de la frustración del alumno en la Facultad de Comercio y Turismo

MATERIAL DOCENTE PARA LA FORMACIÓN DEL PDI

Material del profesor

Autores: Santos Cavero López y Cristina Calle Martínez

Facultad de Comercio y Turismo
Avda. Filipinas, 3. 28003 Madrid
Telf.: 91 394 6749
Correo electrónico: decanato@fct.ucm.es



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID



Gestión del fracaso y de la frustración del alumno en la Facultad de Comercio y Turismo

Este material es para docentes que se enfocan en una de las tareas más delicadas y humanas de la docencia: acompañar al estudiante en sus tropiezos. Lejos de ver el fracaso como un punto final, este taller ofrece herramientas de psicología y comunicación para transformarlo en una de las fuentes de aprendizaje más potentes, fortaleciendo la resiliencia y la motivación del alumnado.

Estructura

Parte	Actividad	Contenido
Parte 1	Caso práctico	El estudiante estrella que se estrella
Parte 2	Análisis	El fracaso: manual de instrucciones
Parte 3	Taller práctico	Conversaciones difíciles
		Conclusiones



1ª PARTE: EL CASO DEL "ESTUDIANTE ESTRELLA QUE SE ESTRELLA" (PLANTEAMIENTO DEL SEMINARIO)

Iniciamos con un arquetipo clásico: un estudiante brillante, acostumbrado a sacar matrículas de honor, suspende por primera vez. Su reacción es una mezcla de bloqueo, enfado y negación, acusando al profesor de ser injusto y amenazando con abandonar la asignatura. Este escenario nos lanza directamente a la piscina: ¿Cómo gestionamos la frustración de un alumno sin ceder en nuestros criterios de evaluación?, ¿qué hay detrás de su reacción: miedo, ego herido, falta de herramientas?, ¿es nuestro trabajo ser también "entrenadores emocionales"?

1. La Narrativa: "El derrumbe del expediente perfecto"

Para presentar el caso práctico, propongo utilizar el siguiente relato:

- **Situación:** Imaginen a un estudiante de Grado en Turismo con una trayectoria impecable. Siempre en la primera fila, participativo y con un expediente lleno de sobresalientes. Sin embargo, tras el primer parcial de Marketing Turístico Internacional, ve su nombre junto a un 4,2.
- **La Reacción:** El alumno acude a la revisión de examen. No busca entender el fallo, sino "corregir el error del profesor". Su discurso escala rápidamente: "Esto es injusto, usted me tiene manía", "Si suspendo esta asignatura pierdo las prácticas en la cadena hotelera que ya tenía apalabradas y es su culpa" o "Me voy a borrar de la carrera porque este sistema no funciona". Se observa un bloqueo total y una actitud defensiva que roza la falta de respeto.

2. Puntos de análisis para el debate docente

Tras presentar el relato, lanzaremos estas preguntas clave al profesorado para "abrir fuego" y analizar qué hay detrás de esa reacción:

- El componente del Ego: ¿Está el alumno reaccionando al suspenso o a la ruptura de su propia identidad como "estudiante perfecto"?
- La transferencia de culpa: ¿Por qué la primera reacción es atacar la validez del examen o la imparcialidad del profesor?
- El dilema de la exigencia: ¿Cómo mantenemos el rigor académico de la UCM sin ignorar que el alumno está sufriendo un colapso emocional real?



- El rol del docente: ¿Hasta qué punto debemos intervenir como "entrenadores emocionales" y dónde termina nuestra responsabilidad?. Los estudiantes proponen que el proyecto final no sea un PDF de 20 páginas, sino un musical de TikTok o un hilo de redes sociales.

3. Dinámica: "El muro de las frustraciones"

Se propone realizar una breve lluvia de ideas donde los profesores compartan frases reales que han escuchado en situaciones similares. Esto servirá para:

- Validar que no es un caso aislado.
- Categorizar las reacciones: Ira, Tristeza, Negación o Negociación



2ª PARTE: EL FRACASO: MANUAL DE INSTRUCCIONES (ANÁLISIS)

El objetivo de este bloque es "abrir el capó" de las emociones del estudiante para entender qué ocurre a nivel cognitivo y emocional tras un mal resultado académico.

- **Mentalidad fija vs. mentalidad de crecimiento:** presentamos el concepto estrella de Carol Dweck. Analizaremos cómo nuestro lenguaje como docentes ("¡Qué inteligente eres!" vs. "¡Qué bien has trabajado en esto!") puede fomentar una mentalidad fija que teme al fracaso o una de crecimiento que lo abraza como un desafío.
- **La curva de la frustración:** mapeamos las fases típicas por las que pasa un alumno tras un mal resultado (shock, negación, ira, negociación, aceptación) y damos pautas sobre cómo actuar en cada una de ellas.
- **Feedback que construye y no destruye:** aprenderemos técnicas de comunicación asertiva y escucha activa para dar malas noticias. La clave: separar a la persona del resultado y enfocar siempre la conversación en los próximos pasos y el plan de mejora.

1. Mentalidad Fija vs. Mentalidad de Crecimiento

Utilizamos el marco de Carol Dweck para que el profesorado identifique cómo su propio lenguaje moldea la resiliencia del alumno:

- El peligro del elogio a la inteligencia: analizamos por qué decir "eres muy inteligente" refuerza la mentalidad fija. Cuando ese alumno "inteligente" falla, siente que ha perdido su identidad, lo que genera el bloqueo que vimos en el caso del "estudiante estrella".
- El elogio al proceso: fomentamos la mentalidad de crecimiento premiando el esfuerzo, la estrategia y la perseverancia ("Has enfocado muy bien la resolución de este caso práctico"). Esto permite que el error se perciba como un paso necesario en el aprendizaje, no como una sentencia.

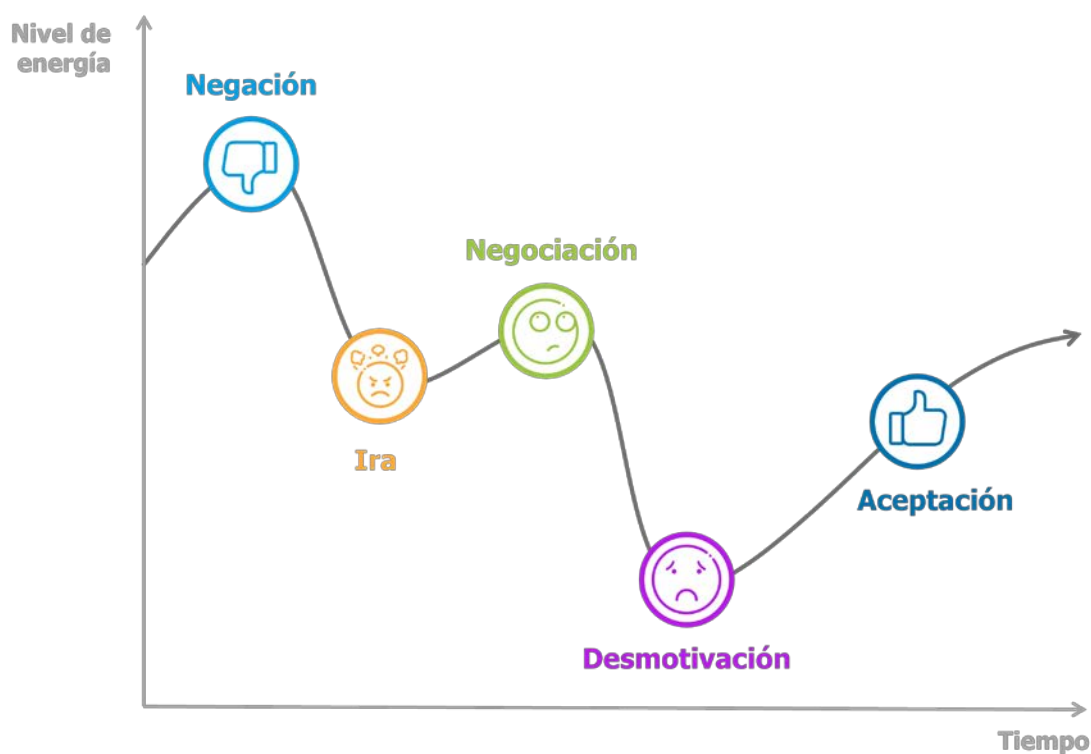
2. La curva de la frustración: mapeando el duelo académico

No todos los alumnos reaccionan igual ni en el mismo momento.

Presentamos las fases típicas que atraviesa un estudiante tras un fracaso significativo:



Fase	Comportamiento del alumno	Intervención recomendada del docente
Shock / Negación	Bloqueo o incredulidad ("No puede ser", "Hay un error").	Dar espacio. No discutir el dato técnico en ese instante.
Ira	Proyección de la culpa hacia el profesor o el sistema.	Mantener la calma profesional. No entrar en la confrontación personal.
Negociación	Intentos desesperados de "hacer algo" para cambiar la nota.	Escucha activa, pero manteniendo el rigor y los criterios de evaluación.
Desmotivación	Punto más bajo que alcanza.	Comprensión y empatía, momento necesario previo a la aceptación
Aceptación	El alumno asume el resultado y empieza a mirar hacia adelante.	Momento clave para el feedback constructivo y el plan de mejora.



3. Feedback que construye (y no destruye)

Enseñamos a los profesores a comunicar "malas noticias" de forma que el alumno salga motivado para mejorar:

- Separar persona de resultado: es vital que el feedback se centre en el trabajo entregado y no en la valía del estudiante.
- La técnica del "Feedforward": en lugar de solo señalar lo que se hizo mal (pasado), enfocaremos la conversación en los próximos pasos y el plan de acción concreto para la siguiente evaluación.
- Asertividad y escucha: practicamos cómo validar la emoción del alumno ("Entiendo que estés decepcionado") sin ceder en la exigencia académica.



TÉCNICA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA: EL MODELO DESC ACADÉMICO

Para dotar a los docentes de la Facultad de Comercio y Turismo de una herramienta práctica y de aplicación inmediata, vamos a desarrollar la técnica DESC (Describir, Expresar, Sugerir, Consecuencias), adaptada específicamente al entorno académico y al feedback de "malas noticias". Esta técnica es ideal para cumplir el objetivo de separar a la persona del resultado y enfocar la conversación en los próximos pasos, ya que es una estructura que permite al profesor mantener el control de la conversación, incluso ante alumnos altamente frustrados o agresivos.

1. Describir (hechos objetivos)

Evite juicios de valor sobre el alumno. Se trata de describir lo que hay en el examen o trabajo sin adjetivos calificativos sobre su capacidad.

- Mal: "Has hecho un examen muy flojo para alguien de tu nivel".
- Bien: "En el apartado de análisis financiero, los cálculos de rentabilidad no siguen la fórmula explicada en clase".

2. Empatizar y expresar (validación emocional)

Aquí aplicamos la escucha activa para validar la emoción del alumno sin necesariamente darle la razón en su queja sobre la nota.

- Frase clave: "Entiendo que este resultado te genere frustración, especialmente habiendo dedicado tanto tiempo al estudio".

3. Sugerir / solucionar (feedforward)

En lugar de mirar al pasado (el error), miramos al futuro (la mejora). Es el momento de proponer acciones concretas basándose en una mentalidad de crecimiento.

- Acción: "Para el examen final, te sugiero que revisemos juntos estos tres puntos clave durante las tutorías de la próxima semana".

4. Consecuencias y compromiso (cierre positivo)

Planteamos el beneficio de seguir la sugerencia, reforzando la idea de que el fracaso es una oportunidad formativa y no un punto final.

- Cierre: "Si ajustamos este enfoque técnico, no solo mejorarás la nota, sino que tendrás una base sólida para las prácticas en empresas el próximo semestre".



EJEMPLO DE APLICACIÓN: EL "ESTUDIANTE ESTRELLA"

Si aplicamos la técnica DESC al caso que vimos en la Parte 1:

Fase	Qué decir	Objetivo
D	"El análisis de mercado de tu trabajo no incluye las fuentes bibliográficas requeridas en la guía docente".	Basarse en hechos, no en juicios.
E	"Comprendo que te sientas decepcionado por no haber obtenido la matrícula de honor a la que estás acostumbrado".	Conectar con su emoción (ego herido).
S	"Te propongo que rehagas esta sección siguiendo los estándares de la APA y lo comentamos el jueves".	Plan de mejora concreto.
C	"Hacer este ajuste ahora te dará una ventaja competitiva enorme cuando redactes tu Trabajo de Fin de Grado (TFG)".	Transformar el fracaso en oportunidad.

Aquí tenemos una guía rápida para los profesores de la Facultad de Comercio y Turismo diseñada para ser un recurso de consulta inmediata durante tutorías o revisiones de exámenes, transformando el lenguaje de la "mentalidad fija" en uno de "crecimiento".

Escenario	Frase por evitar (mentalidad Fija)	Alternativa asertiva (mentalidad de crecimiento)	Clave del éxito docente
El "estudiante estrella" que suspende	"No te preocupes, tú eres muy inteligente, esto solo ha sido un mal día".	"Este resultado refleja que el enfoque que aplicaste en este análisis técnico no fue el adecuado. Analicemos el proceso que seguiste".	Separa la persona del resultado. No reforzar etiquetas de "inteligencia" que colapsan ante el error.
Alumno "indignado" (acusa injusticia)	"La nota es la que es y no voy a discutir mi criterio con un alumno".	"Entiendo que estés frustrado. Vamos a comparar tus respuestas con los criterios de la guía docente para identificar los puntos de mejora".	Valida la emoción (empatía) sin ceder en el rigor académico ni en la autoridad profesional.
Alumno "fantasma" (evita el contacto)	"Si sigues faltando a clase y no entregas las prácticas, vas a suspender la asignatura".	"He notado que has dejado de asistir tras el primer examen. ¿Qué obstáculos estás encontrando? Me gustaría ayudarte a retomar el ritmo".	Acompañamiento proactivo. Transforma el "tropiezo" en una oportunidad para retomar la formación.
Alumno "ansioso" (miedo al error)	"No tienes por qué estar nervioso, el examen es sencillo si has estudiado".	"Es normal sentir presión ante este reto. El examen es una herramienta para ver qué dominas ya y en qué áreas debemos trabajar más".	Normaliza la incertidumbre. Presenta el examen como parte de un proceso continuo, no como un juicio final.
Feedback tras un mal trabajo	"Este trabajo es muy flojo y no llega al nivel mínimo exigido".	"Para alcanzar los estándares profesionales que requiere este sector, necesitamos reforzar la estructura y la base de datos de tu propuesta".	Enfoque profesional (feedforward). Se centra en los estándares del sector de Comercio y Turismo y en los próximos pasos.



Tip para el docente. Puedes imprimir esta tabla en formato A4 y entregarla a los docentes antes de comenzar la Parte 3 (Taller práctico de role-playing). Les servirá como "guion de seguridad" mientras ensayan las conversaciones difíciles.



3ª PARTE: TALLER "CONVERSACIONES DIFÍCILES" (APLICACIÓN)

¡A la arena! Este taller es un role-playing práctico. Los docentes se agrupan para ensayar y resolver conversaciones complejas con "alumnos" (interpretados por sus propios compañeros).

Escenarios para representar:

- "El indignado": cómo reconducir la conversación con el estudiante del caso inicial que culpa al profesor de su suspenso.
- "El fantasma": cómo iniciar una conversación con un alumno que, tras una mala nota, ha dejado de venir a clase y de entregar trabajos.
- "El ansioso": cómo hablar con un estudiante que está paralizado por el miedo a fracasar antes de un examen importante.

Tip para el docente Un observador en cada grupo dará feedback sobre la comunicación verbal y no verbal, ayudando a pulir las habilidades para manejar estas situaciones con empatía y eficacia.

Dinámica de trabajo: la tríada docente

Se recomienda agrupar a los profesores en equipos de tres personas:

- Docente: aplica las herramientas de comunicación asertiva y mentalidad de crecimiento.
- Alumno: interpreta el papel asignado con realismo emocional.
- Observador: no interviene, toma notas y ofrece feedback sobre la comunicación verbal y no verbal al final de la interacción.

Escenarios de Role-Playing

- Escenario 1: "el indignado"
 - Contexto: se trata del estudiante estrella del caso inicial que ha suspendido y culpa al profesor de su fracaso.
 - El alumno: debe mostrarse bloqueado y a la defensiva, utilizando frases como "Usted me tiene manía" o "Esto es injusto".



- Objetivo docente: reconducir la conversación hacia los criterios técnicos de evaluación sin entrar en el conflicto personal. Debe validar la frustración del alumno pero mantener la firmeza académica.
- Escenario 2: "el fantasma"
 - Contexto: un alumno que, tras obtener un mal resultado, ha dejado de asistir a clase y de entregar los trabajos prácticos.
 - El alumno: se muestra esquivo, con falta de motivación y convencido de que "ya no puede recuperar la asignatura".
 - Objetivo docente: iniciar una conversación proactiva para identificar qué barreras emocionales le impiden continuar. El enfoque debe ser de acompañamiento y rescate académico.
- Escenario 3: "el ansioso"
 - Contexto: un estudiante se acerca al profesor antes de un examen importante, paralizado por el miedo a fracasar.
 - El alumno: presenta síntomas de ansiedad, dudas constantes sobre si "estará a la altura" y miedo a perder el prestigio, la beca o las prácticas en la cadena hotelera que ya tenía apalabradas.
 - Objetivo docente: utilizar la comunicación asertiva para normalizar la incertidumbre y transformar el miedo en un plan de estudio estructurado.

Estructura del feedback del observador

Tras cada simulación, el observador debe evaluar tres puntos clave:

1. Lenguaje: ¿se utilizó el modelo DESC y se evitó el elogio a la capacidad innata?
2. Escucha activa: ¿el docente validó la emoción del alumno antes de dar soluciones?
3. Plan de acción: ¿la conversación terminó con un paso concreto hacia la mejora (mentalidad de crecimiento)?.



HOJA DEL OBSERVADOR: TALLER "CONVERSACIONES DIFÍCILES"

Escenario Observado: () El Indignado | () El Fantasma | () El Ansioso

I. Aplicación del modelo DESC

Marque con una (X) si el docente cumplió con cada fase de la técnica:

1. **D. Describir:** ¿Se limitó a hechos objetivos sin juzgar la capacidad del alumno? (Ej. "Faltan las fuentes bibliográficas").

○ [] Sí | [] No | Observaciones:

2. **E. Empatizar/expressar:** ¿Validó la emoción del alumno antes de buscar soluciones? (Ej. "Entiendo que este resultado te genere frustración").

○ [] Sí | [] No | Observaciones:

3. **S. Sugerir/solucionar:** ¿Propuso un plan de mejora concreto (*feedforward*) mirando hacia el futuro?.

○ [] Sí | [] No | Observaciones:

4. **C. Consecuencias:** ¿Vinculó la mejora con un beneficio real para el aprendizaje o la carrera del alumno?.

○ [] Sí | [] No | Observaciones:

II. Mentalidad de crecimiento y lenguaje

Valore del 1 (Deficiente) al 5 (Excelente) los siguientes indicadores:

- **Separación de identidad:** El docente evitó etiquetas como "eres inteligente" o "eres vago", centrándose exclusivamente en el trabajo.

○ [1] [2] [3] [4] [5]

- **Enfoque en el proceso:** El lenguaje utilizado premió el esfuerzo, la estrategia y la perseverancia por encima del resultado final.

○ [1] [2] [3] [4] [5]

- **Gestión del conflicto:** En casos de ira o negación, el docente mantuvo la calma profesional sin entrar en confrontaciones personales.



- [1][2][3][4][5]

III. Resultado de la conversación

- **¿Se alcanzó un plan de acción concreto?** (Pasos a seguir por el alumno).

- **¿Cómo calificaría la actitud final del "alumno" tras la intervención?** (Ej. Más receptivo, aún bloqueado, comprometido con la mejora).

IV. Feedback para el docente (notas del observador)

- Fortalezas observadas:

Áreas de mejora (comunicación no verbal, tono, frases específicas):



CONCLUSIONES

Para cerrar es fundamental sintetizar los conceptos clave sobre pedagogías de la incertidumbre.

- El fracaso como herramienta pedagógica. Debemos dejar de ver el tropiezo académico como un punto final y empezar a tratarlo como una de las fuentes de aprendizaje más potentes que existen.
- Acompañamiento emocional. En contextos cambiantes, la labor docente incluye gestionar la complejidad emocional del aula y fortalecer la resiliencia del estudiantado.
- Poder de la mentalidad de crecimiento. Nuestro lenguaje moldea la respuesta del alumno; elogiar el proceso y el esfuerzo en lugar de la capacidad innata es la clave para que el estudiante abrace los desafíos.
- Feedback con visión de futuro. Para que una crítica sea constructiva, debemos separar siempre a la persona del resultado obtenido, enfocando la conversación en planes de mejora concretos.
- Validación de la frustración. Entender que el alumno atraviesa fases (shock, ira, negociación) nos permite intervenir con mayor asertividad y empatía sin comprometer los criterios de evaluación.
- Resiliencia en Ciencias Sociales. En los grados de Comercio y Turismo, desarrollar habilidades socioemocionales es tan importante como la formación técnica para enfrentar la incertidumbre del sector.
- Nota final para los profesores. Al finalizar, recuerden que nuestra meta no es evitar que el alumno se frustre, sino enseñarle que tiene las herramientas para levantarse de ese tropiezo y salir fortalecido emocional y académicamente.



FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Este formulario de autoevaluación está diseñado para que los docentes reflexionen sobre la integración de las competencias trabajadas. El objetivo es medir la capacidad de transformar la frustración del alumnado en una oportunidad formativa.

Por favor, valora de **1 (Totalmente en desacuerdo)** a **5 (Totalmente de acuerdo)** las siguientes afirmaciones basándote en tu práctica tras el taller:

1. Marco teórico y mentalidad de crecimiento

Indicador de Competencia	1	2	3	4	5
Identifico cuándo mi lenguaje refuerza una "mentalidad fija" en el alumno (ej. elogiar solo la inteligencia).					
Soy capaz de distinguir las fases de la "curva de la frustración" (shock, ira, negociación) en una revisión de examen.					
Comprendo cómo la pedagogía del caos ayuda a gestionar la incertidumbre en las Ciencias Sociales.					

2. Habilidades de Comunicación y Feedback

Indicador de Competencia	1	2	3	4	5
Utilizo técnicas de comunicación asertiva para separar a la persona del resultado académico.					
Me siento preparado para reconducir la conversación con un alumno "indignado" que cuestiona mi criterio.					
Sé cómo iniciar una conversación de "rescate" con un "alumno fantasma" que ha dejado de asistir tras un suspenso.					
Aplico el enfoque de <i>feedforward</i> centrándome en los próximos pasos y el plan de mejora del estudiante.					

3. Gestión socioemocional y resiliencia

- ¿He modificado mi forma de reaccionar ante el bloqueo emocional de un "estudiante estrella" que suspende por primera vez?.



- ¿Considero que mi papel actual incluye ser un facilitador de habilidades socioemocionales para favorecer la resiliencia estudiantil?.
- ¿Busco transformar la incertidumbre y el fracaso en una fuente de aprendizaje potente en mis clases de Comercio y Turismo?.

Reflexión final: El éxito no reside en eliminar el fracaso, sino en nuestra capacidad para acompañar al estudiante en sus tropiezos de forma técnica y humana.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

Por favor, valore del **1 (Muy insatisfecho)** al **5 (Muy satisfecho)** los siguientes aspectos del seminario:

1. Valoración del contenido y metodología

Aspecto para evaluar	1	2	3	4	5
Utilidad del caso práctico "El estudiante estrella que se estrella" para iniciar el debate.					
Claridad en la explicación de la Mentalidad de Crecimiento vs. Mentalidad Fija de Carol Dweck.					
Relevancia del análisis de la "Curva de la frustración" en el contexto de la facultad.					
Calidad y aplicabilidad de las técnicas de feedback constructivo presentadas.					
Eficacia del taller de Role-playing ("Conversaciones difíciles") para la práctica docente.					

2. Valoración

- Capacidad de comunicación y dinamización: [1] [2] [3] [4] [5]
- Dominio de la materia y resolución de dudas: [1] [2] [3] [4] [5]

3. Preguntas de respuesta abierta

- ¿Cuál de los escenarios representados (el indignado, el fantasma o el ansioso) le ha resultado más útil para su realidad en el aula?



-
- ¿Considera que las herramientas de comunicación asertiva propuestas facilitarán sus próximas tutorías de revisión de examen?
-
- Sugerencias para futuros cursos sobre gestión emocional del aprendizaje:
-

Nota: Este curso busca transformar el fracaso en una de las fuentes de aprendizaje más potentes para fortalecer la resiliencia del alumnado.

GUÍA DE RECURSOS

Para que los profesores puedan seguir profundizando en estos temas por su cuenta, hemos seleccionado una serie de recursos esenciales que refuerzan los pilares del ciclo: la mentalidad de crecimiento, la resiliencia y la comunicación asertiva.

1. Lecturas Imprescindibles (Libros)

- **"Mindset: La actitud del éxito"** de Carol Dweck: la obra fundamental para comprender la diferencia entre la mentalidad fija (que teme al fracaso) y la de crecimiento (que lo abraza).
- **"Gracias por el feedback"** de Douglas Stone y Sheila Heen: un manual excelente sobre la ciencia y el arte de recibir y dar feedback, fundamental para las tutorías de revisión de examen.
- **"Pedagogía de la Autonomía"** de Paulo Freire: aunque clásico, conecta con la idea de transformar la incertidumbre en una oportunidad de aprendizaje crítico.

2. Contenido Audiovisual (TED Talks)

- **"El poder de creer que se puede mejorar"** (Carol Dweck): charla TED donde explica cómo el "todavía no" es más potente que un suspenso definitivo para la motivación del alumno. <https://youtu.be/rOmYxsu13O4>



FACULTAD DE COMERCIO Y TURISMO
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Gestión del fracaso y de la frustración del alumno en la Facultad de Comercio y Turismo

MATERIAL DOCENTE PARA LA FORMACIÓN DEL PDI

Material del alumno

Autores: Santos Cavero López y Cristina Calle Martínez

Facultad de Comercio y Turismo
Avda. Filipinas, 3. 28003 Madrid
Telf.: 91 394 6749
Correo electrónico: decanato@fct.ucm.es



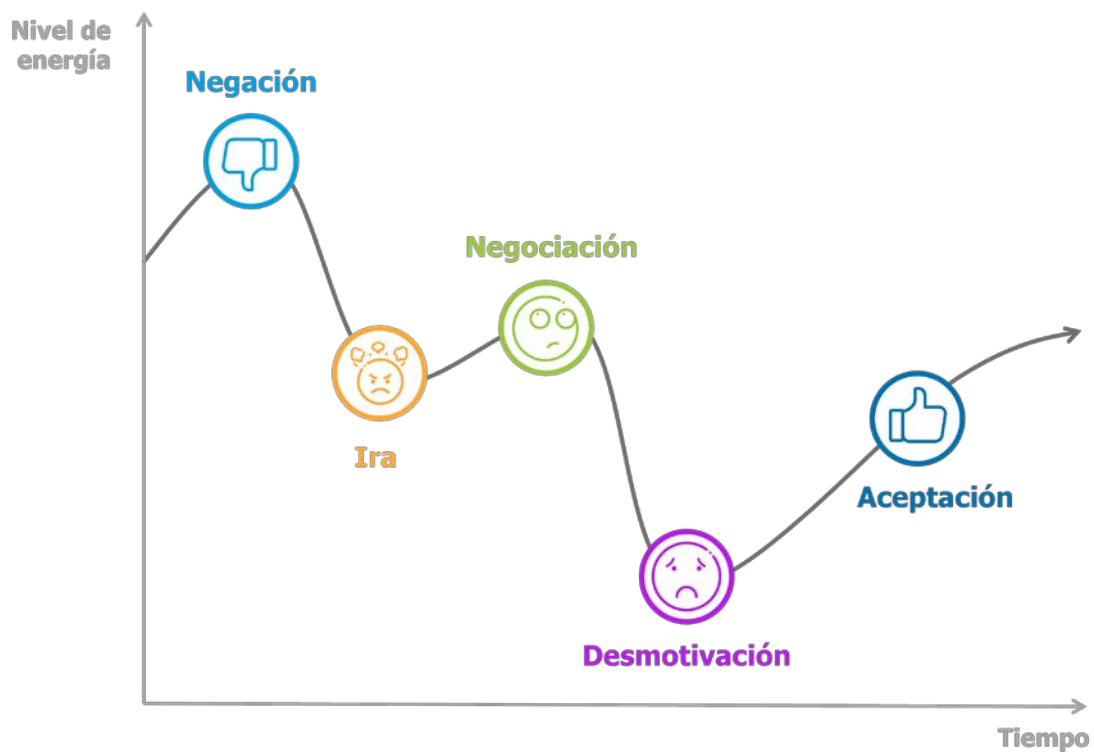
UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID



2ª PARTE: EL FRACASO: MANUAL DE INSTRUCCIONES (ANÁLISIS)

Presentamos las fases típicas que atraviesa un estudiante tras un fracaso significativo:

Fase	Comportamiento del alumno	Intervención recomendada del docente
Shock / Negación	Bloqueo o incredulidad ("No puede ser", "Hay un error").	Dar espacio. No discutir el dato técnico en ese instante.
Ira	Proyección de la culpa hacia el profesor o el sistema.	Mantener la calma profesional. No entrar en la confrontación personal.
Negociación	Intentos desesperados de "hacer algo" para cambiar la nota.	Escucha activa, pero manteniendo el rigor y los criterios de evaluación.
Desmotivación	Punto más bajo que alcanza.	Comprensión y empatía, momento necesario previo a la aceptación
Aceptación	El alumno asume el resultado y empieza a mirar hacia adelante.	Momento clave para el feedback constructivo y el plan de mejora.





EJEMPLO DE APLICACIÓN: EL "ESTUDIANTE ESTRELLA"

Fase	Qué decir	Objetivo
D	"El análisis de mercado de tu trabajo no incluye las fuentes bibliográficas requeridas en la guía docente".	Basarse en hechos, no en juicios.
E	"Comprendo que te sientas decepcionado por no haber obtenido la matrícula de honor a la que estás acostumbrado".	Conectar con su emoción (ego herido).
S	"Te propongo que rehagas esta sección siguiendo los estándares de la APA y lo comentamos el jueves".	Plan de mejora concreto.
C	"Hacer este ajuste ahora te dará una ventaja competitiva enorme cuando redactes tu Trabajo de Fin de Grado (TFG)".	Transformar el fracaso en oportunidad.

GUÍA RÁPIDA

Aquí tenemos una guía rápida para los profesores de la Facultad de Comercio y Turismo diseñada para ser un recurso de consulta inmediata durante tutorías o revisiones de exámenes, transformando el lenguaje de la "mentalidad fija" en uno de "crecimiento".

Escenario	Frase por evitar (mentalidad Fija)	Alternativa asertiva (mentalidad de crecimiento)	Clave del éxito docente
El "estudiante estrella" que suspende	"No te preocupes, tú eres muy inteligente, esto solo ha sido un mal día".	"Este resultado refleja que el enfoque que aplicaste en este análisis técnico no fue el adecuado. Analicemos el proceso que seguiste".	Separa la persona del resultado. No reforzar etiquetas de "inteligencia" que colapsan ante el error.
Alumno "indignado" (acusa injusticia)	"La nota es la que es y no voy a discutir mi criterio con un alumno".	"Entiendo que estés frustrado. Vamos a comparar tus respuestas con los criterios de la guía docente para identificar los puntos de mejora".	Valida la emoción (empatía) sin ceder en el rigor académico ni en la autoridad profesional.
Alumno "fantasma" (evita el contacto)	"Si sigues faltando a clase y no entregas las prácticas, vas a suspender la asignatura".	"He notado que has dejado de asistir tras el primer examen. ¿Qué obstáculos estás encontrando? Me gustaría ayudarte a retomar el ritmo".	Acompañamiento proactivo. Transforma el "tropiezo" en una oportunidad para retomar la formación.
Alumno "ansioso" (miedo al error)	"No tienes por qué estar nervioso, el examen es sencillo si has estudiado".	"Es normal sentir presión ante este reto. El examen es una herramienta para ver qué dominas ya y en qué áreas debemos trabajar más".	Normaliza la incertidumbre. Presenta el examen como parte de un proceso continuo, no como un juicio final.
Feedback tras un mal trabajo	"Este trabajo es muy flojo y no llega al nivel mínimo exigido".	"Para alcanzar los estándares profesionales que requiere este sector, necesitamos reforzar la estructura y la base de datos de tu propuesta".	Enfoque profesional (feedforward). Se centra en los estándares del sector de Comercio y Turismo y en los próximos pasos.



HOJA DEL OBSERVADOR: TALLER "CONVERSACIONES DIFÍCILES"

Escenario Observado: () El Indignado | () El Fantasma | () El Ansioso

I. Aplicación del modelo DESC

Marque con una (X) si el docente cumplió con cada fase de la técnica:

1. **D. Describir:** ¿Se limitó a hechos objetivos sin juzgar la capacidad del alumno? (Ej. "Faltan las fuentes bibliográficas").

○ [] Sí | [] No | Observaciones:

2. **E. Empatizar/expressar:** ¿Validó la emoción del alumno antes de buscar soluciones? (Ej. "Entiendo que este resultado te genere frustración").

○ [] Sí | [] No | Observaciones:

3. **S. Sugerir/solucionar:** ¿Propuso un plan de mejora concreto (*feedforward*) mirando hacia el futuro?.

○ [] Sí | [] No | Observaciones:

4. **C. Consecuencias:** ¿Vinculó la mejora con un beneficio real para el aprendizaje o la carrera del alumno?.

○ [] Sí | [] No | Observaciones:

II. Mentalidad de crecimiento y lenguaje

Valore del 1 (Deficiente) al 5 (Excelente) los siguientes indicadores:

- **Separación de identidad:** El docente evitó etiquetas como "eres inteligente" o "eres vago", centrándose exclusivamente en el trabajo.

○ [1] [2] [3] [4] [5]

- **Enfoque en el proceso:** El lenguaje utilizado premió el esfuerzo, la estrategia y la perseverancia por encima del resultado final.

○ [1] [2] [3] [4] [5]

- **Gestión del conflicto:** En casos de ira o negación, el docente mantuvo la calma profesional sin entrar en confrontaciones personales.



- [1][2][3][4][5]

III. Resultado de la conversación

- **¿Se alcanzó un plan de acción concreto?** (Pasos a seguir por el alumno).

- **¿Cómo calificaría la actitud final del "alumno" tras la intervención?** (Ej. Más receptivo, aún bloqueado, comprometido con la mejora).

IV. Feedback para el docente (notas del observador)

- Fortalezas observadas:

Áreas de mejora (comunicación no verbal, tono, frases específicas):



FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN

Por favor, valora de **1 (Totalmente en desacuerdo)** a **5 (Totalmente de acuerdo)** las siguientes afirmaciones basándote en tu práctica tras el taller:

1. Marco teórico y mentalidad de crecimiento

Indicador de Competencia	1	2	3	4	5
Identifico cuándo mi lenguaje refuerza una "mentalidad fija" en el alumno (ej. elogiar solo la inteligencia).					
Soy capaz de distinguir las fases de la "curva de la frustración" (shock, ira, negociación) en una revisión de examen.					
Comprendo cómo la pedagogía del caos ayuda a gestionar la incertidumbre en las Ciencias Sociales.					

2. Habilidades de Comunicación y Feedback

Indicador de Competencia	1	2	3	4	5
Utilizo técnicas de comunicación asertiva para separar a la persona del resultado académico.					
Me siento preparado para reconducir la conversación con un alumno "indignado" que cuestiona mi criterio.					
Sé cómo iniciar una conversación de "rescate" con un "alumno fantasma" que ha dejado de asistir tras un suspenso.					
Aplico el enfoque de <i>feedforward</i> centrándome en los próximos pasos y el plan de mejora del estudiante.					

3. Gestión socioemocional y resiliencia

- ¿He modificado mi forma de reaccionar ante el bloqueo emocional de un "estudiante estrella" que suspende por primera vez?.
- ¿Considero que mi papel actual incluye ser un facilitador de habilidades socioemocionales para favorecer la resiliencia estudiantil?.
- ¿Busco transformar la incertidumbre y el fracaso en una fuente de aprendizaje potente en mis clases de Comercio y Turismo?.



FACULTAD DE COMERCIO Y TURISMO
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Reflexión final: El éxito de este seminario no reside en eliminar el fracaso, sino en nuestra capacidad para acompañar al estudiante en sus tropiezos de forma técnica y humana.



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

Por favor, valore del **1 (Muy insatisfecho)** al **5 (Muy satisfecho)** los siguientes aspectos del seminario:

1. Valoración del contenido y metodología

Aspecto para evaluar	1	2	3	4	5
Utilidad del caso práctico "El estudiante estrella que se estrella" para iniciar el debate.					
Claridad en la explicación de la Mentalidad de Crecimiento vs. Mentalidad Fija de Carol Dweck.					
Relevancia del análisis de la "Curva de la frustración" en el contexto de la facultad.					
Calidad y aplicabilidad de las técnicas de feedback constructivo presentadas.					
Eficacia del taller de Role-playing ("Conversaciones difíciles") para la práctica docente.					

2. Valoración

- Capacidad de comunicación y dinamización: [1] [2] [3] [4] [5]
- Dominio de la materia y resolución de dudas: [1] [2] [3] [4] [5]

3. Preguntas de respuesta abierta

- ¿Cuál de los escenarios representados (el indignado, el fantasma o el ansioso) le ha resultado más útil para su realidad en el aula?

- ¿Considera que las herramientas de comunicación asertiva propuestas facilitarán sus próximas tutorías de revisión de examen?

- Sugerecias para futuros seminarios sobre gestión emocional del aprendizaje:



FACULTAD DE COMERCIO Y TURISMO
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Nota: Este curso busca transformar el fracaso en una de las fuentes de aprendizaje más potentes para fortalecer la resiliencia del alumnado.



GUÍA DE RECURSOS

Para que los profesores puedan seguir profundizando en estos temas por su cuenta, hemos seleccionado una serie de recursos esenciales que refuerzan los pilares del ciclo: la mentalidad de crecimiento, la resiliencia y la comunicación asertiva.

1. Lecturas Imprescindibles (Libros)

- **"Mindset: La actitud del éxito"** de Carol Dweck: la obra fundamental para comprender la diferencia entre la mentalidad fija (que teme al fracaso) y la de crecimiento (que lo abraza).
- **"Gracias por el feedback"** de Douglas Stone y Sheila Heen: un manual excelente sobre la ciencia y el arte de recibir y dar feedback, fundamental para las tutorías de revisión de examen.
- **"Pedagogía de la Autonomía"** de Paulo Freire: aunque clásico, conecta con la idea de transformar la incertidumbre en una oportunidad de aprendizaje crítico.

2. Contenido Audiovisual (TED Talks)

- **"El poder de creer que se puede mejorar"** (Carol Dweck): charla TED donde explica cómo el "todavía no" es más potente que un suspenso definitivo para la motivación del alumno. <https://youtu.be/rOmYxsu13O4>



Material de formación para el PDI.

Gestión del Fracaso y la Frustración del Alumno

Este curso se enfoca en una de las tareas más delicadas y humanas de la docencia: acompañar al estudiante en sus tropiezos. Lejos de ver el fracaso como un punto final, este taller ofrece herramientas de psicología y comunicación para transformarlo en una de las fuentes de aprendizaje más potentes, fortaleciendo la resiliencia y la motivación del alumnado.

Ponentes: Santos Cavero López y Cristina Calle Martínez

Estructura

01

Caso Práctico

El estudiante estrella que se estrella

03

Taller Práctico

Conversaciones difíciles

02

Análisis

El fracaso: manual de instrucciones

04

Conclusiones

Síntesis y cierre



Primera Parte: El Estudiante Estrella que se Estrella

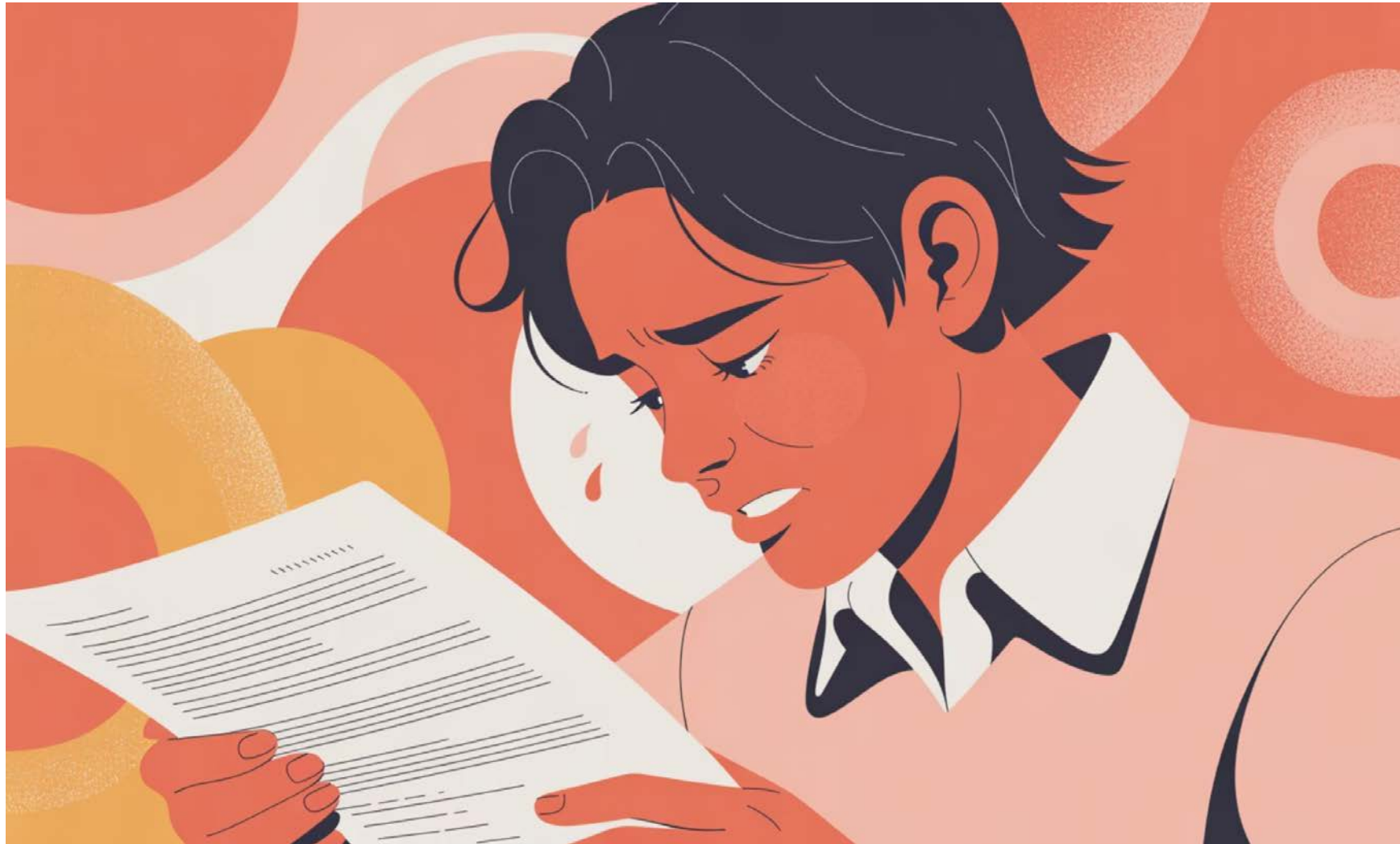
Iniciamos con un arquetipo clásico: un estudiante brillante, acostumbrado a sacar matrículas de honor, suspende por primera vez. Su reacción es una mezcla de bloqueo, enfado y negación, acusando al profesor de ser injusto y amenazando con abandonar la asignatura.

¿Cómo gestionamos la frustración sin ceder en nuestros criterios?

¿Qué hay detrás: miedo, ego herido o falta de herramientas?

¿Es nuestro trabajo ser también "entrenadores emocionales"?

La Narrativa: El Derrumbe del Expediente Perfecto



La Situación

Un estudiante de Grado en Turismo con trayectoria impecable. Siempre en primera fila, participativo y con un expediente lleno de sobresalientes. Tras el primer parcial de Marketing Turístico Internacional, ve su nombre junto a un 4,2.

La Reacción

El alumno acude a la revisión sin buscar entender el fallo, sino "corregir el error del profesor". Su discurso escala: *"Esto es injusto, usted me tiene manía"*, *"Si suspendo pierdo las prácticas y es su culpa"*, *"Me voy a borrar de la carrera"*. Bloqueo total y actitud defensiva.

Puntos de Análisis para el Debate Docente



El Componente del Ego

¿Está el alumno reaccionando al suspenso o a la ruptura de su propia identidad como "estudiante perfecto"?



La Transferencia de Culpa

¿Por qué la primera reacción es atacar la validez del examen o la imparcialidad del profesor?



El Dilema de la Exigencia

¿Cómo mantenemos el rigor académico sin ignorar que el alumno está sufriendo un colapso emocional real?



El Rol del Docente

¿Hasta qué punto debemos intervenir como "entrenadores emocionales" y dónde termina nuestra responsabilidad?

Dinámica: El Muro de las Frustraciones

A continuación, proponemos una breve dinámica interactiva. Compartiremos frases reales que hemos escuchado de estudiantes en situaciones de fracaso académico, para validar y categorizar sus reacciones emocionales.

Esta actividad nos permitirá darnos cuenta de que estas situaciones no son casos aislados y nos ayudará a identificar patrones en las respuestas de los alumnos.



Ira

Reacciones de enfado, acusación, agresión verbal.



Tristeza

Sentimientos de desesperanza, desmotivación, abatimiento.



Negación

Ignorar la realidad del suspenso, justificaciones externas.



Negociación

Intentos de regatear la nota o el resultado, buscar atajos.

Segunda Parte: El Fracaso - Manual de Instrucciones

El objetivo de este bloque es "abrir el capó" de las emociones del estudiante para entender qué ocurre a nivel cognitivo y emocional tras un mal resultado académico.

Mentalidad Fija vs. Mentalidad de Crecimiento

Presentamos el concepto de Carol Dweck. Analizamos cómo nuestro lenguaje ("¡Qué inteligente eres!" vs. "¡Qué bien has trabajado!") puede fomentar una mentalidad que teme al fracaso o una que lo abraza como desafío.

La Curva de la Frustración

Mapeamos las fases típicas por las que pasa un alumno tras un mal resultado (shock, negación, ira, negociación, aceptación) y damos pautas sobre cómo actuar en cada una.

Feedback que Construye

Técnicas de comunicación asertiva y escucha activa para dar malas noticias. La clave: separar a la persona del resultado y enfocar la conversación en los próximos pasos.

Mentalidad Fija vs. Mentalidad de Crecimiento

Utilizamos el marco de Carol Dweck para que identifiques cómo tu propio lenguaje moldea la resiliencia del alumno:

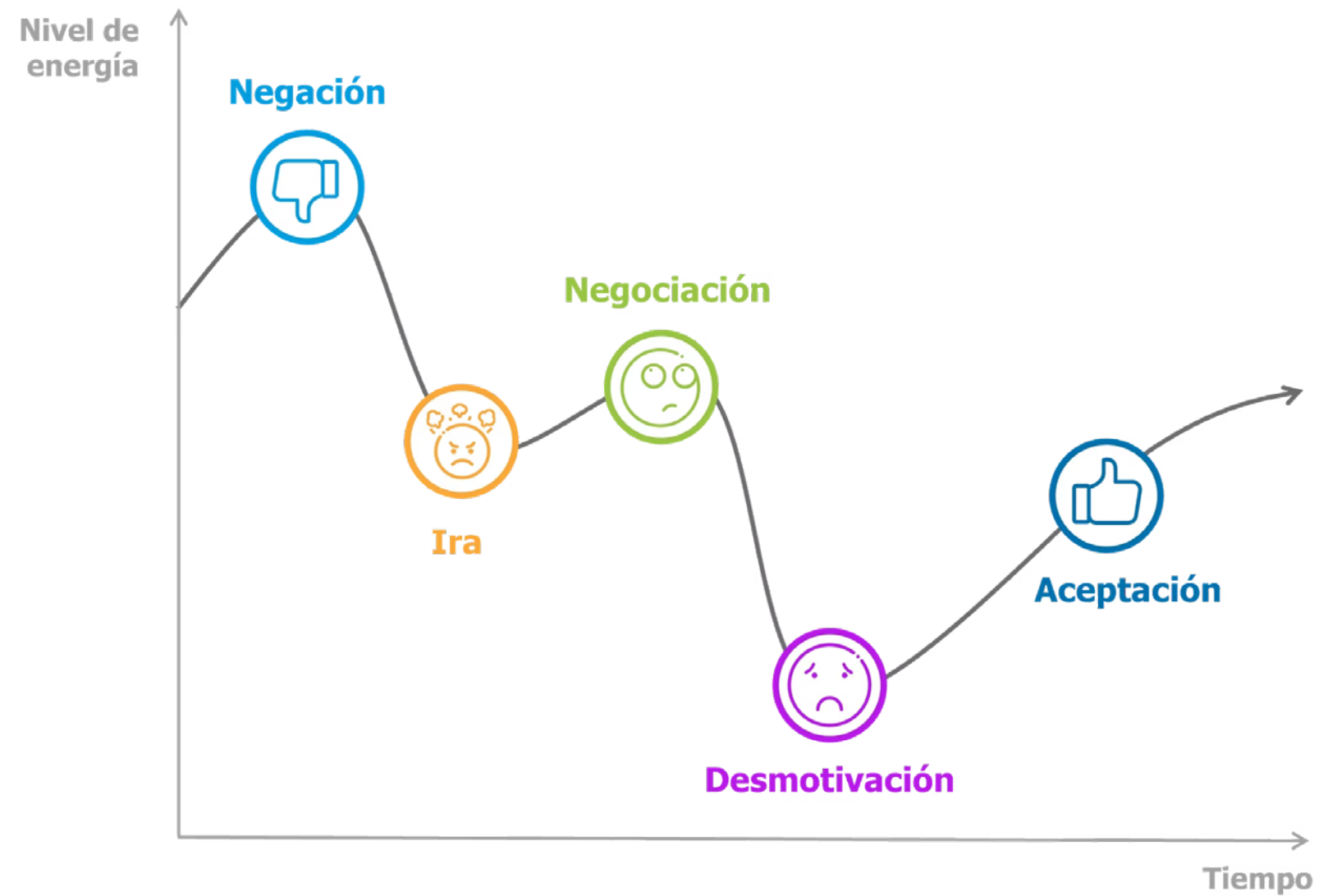
El Peligro del Elogio a la Inteligencia

Decir "eres muy inteligente" refuerza una mentalidad fija. Cuando el alumno falla, percibe una pérdida de identidad, generando bloqueo y negación. El fracaso es una sentencia.

El Elogio al Proceso

Premiar el esfuerzo, la estrategia y la perseverancia ("Has enfocado muy bien la resolución...") fomenta una mentalidad de crecimiento. El error se convierte en un paso esencial para el aprendizaje.

La Curva de la Frustración: Mapeando el Duelo Académico



Fase	Comportamiento del Alumno	Intervención Recomendada
Shock / Negación	Bloqueo o incredulidad ("No puede ser", "Hay un error")	Dar espacio. No discutir el dato técnico en ese instante
Ira	Proyección de la culpa hacia el profesor o el sistema	Mantener la calma profesional. No entrar en confrontación personal
Negociación	Intentos desesperados de "hacer algo" para cambiar la nota	Escucha activa, manteniendo rigor y criterios de evaluación
Desmotivación	Punto más bajo que alcanza	Comprensión y empatía, momento necesario previo a la aceptación
Aceptación	Asume el resultado y mira hacia adelante	Momento clave para feedback constructivo y plan de mejora

Técnica de Comunicación Asertiva: El Modelo DESC Académico

Una herramienta práctica de aplicación inmediata para dotar a los docentes de una estructura que permite mantener el control de la conversación, incluso ante alumnos altamente frustrados o agresivos.



Describir (hechos objetivos)

Hechos objetivos sin juicios de valor. **Mal:** "Has hecho un examen muy flojo para alguien de tu nivel" **Bien:** "En el apartado de análisis financiero, los cálculos no siguen la fórmula explicada"



Empatizar y expresar (validación emocional)

Validación emocional. **Frase clave:** "Entiendo que este resultado te genere frustración, especialmente habiendo dedicado tanto tiempo"



Sugerir / solucionar (feedforward)

Feedforward hacia el futuro. **Acción:** "Para el examen final, te sugiero que revisemos juntos estos tres puntos clave durante las tutorías"



Consecuencias y compromiso (cierre positivo)

Cierre positivo. **Beneficio:** "Si ajustamos este enfoque, tendrás una base sólida para las prácticas en empresas"

Guía de Conversación: Cambiando la Mentalidad

Aplicamos la técnica DESC al caso del "Estudiante Estrella" que vimos en la Parte 1, ofreciendo un ejemplo práctico de cómo transformar una situación tensa en un diálogo constructivo. **¡¡VE A TUS MATERIALES!!**

D - Describir

Qué decir: "El análisis de mercado de tu trabajo no incluye las fuentes bibliográficas requeridas en la guía docente."

Objetivo: Basarse en hechos, no en juicios.

E - Empatizar y Expresar

Qué decir: "Comprendo que te sientas decepcionado por no haber obtenido la matrícula de honor a la que estás acostumbrado."

Objetivo: Conectar con su emoción (ego herido).

S - Sugerir / Solucionar

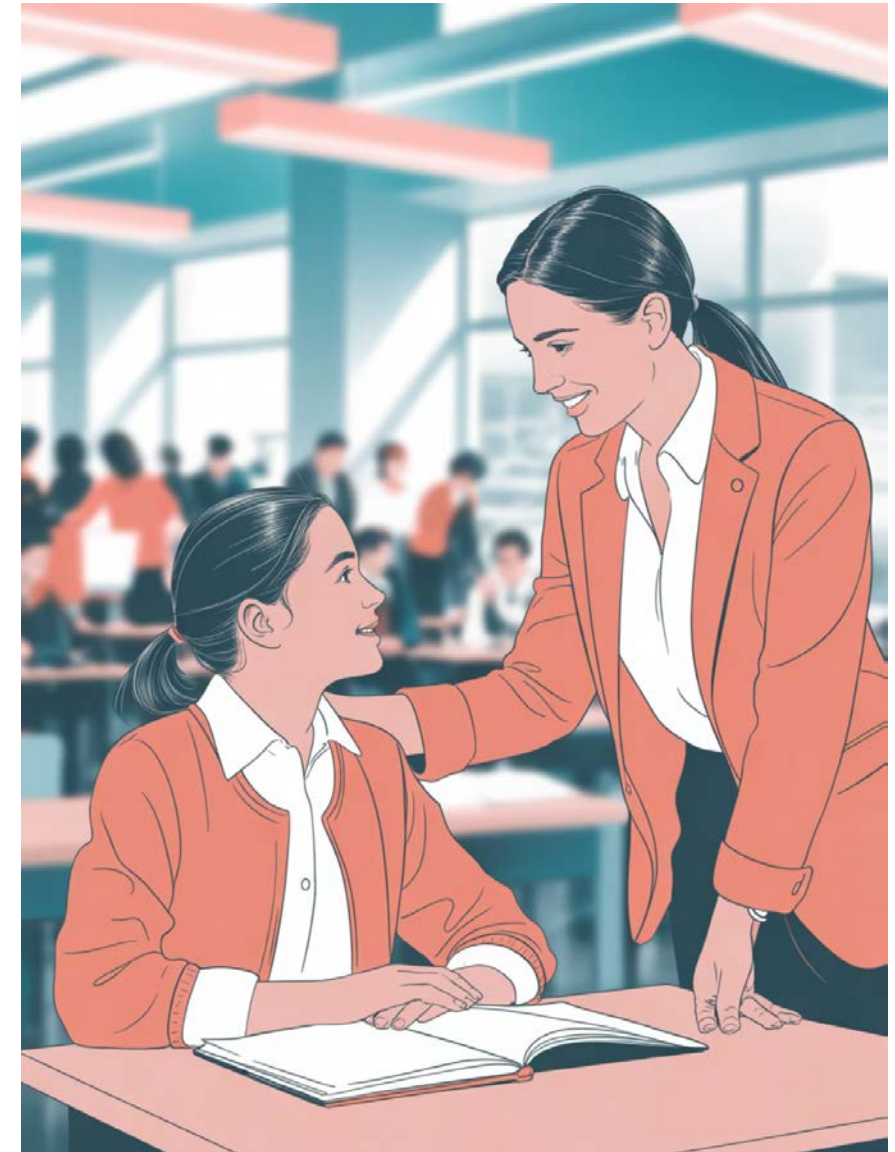
Qué decir: "Te propongo que rehagas esta sección siguiendo los estándares de la APA y lo comentamos el jueves."

Objetivo: Plan de mejora concreto.

C - Consecuencias y Compromiso

Qué decir: "Hacer este ajuste ahora te dará una ventaja competitiva enorme cuando redactes tu Trabajo de Fin de Grado (TFG)."

Objetivo: Transformar el fracaso en oportunidad.

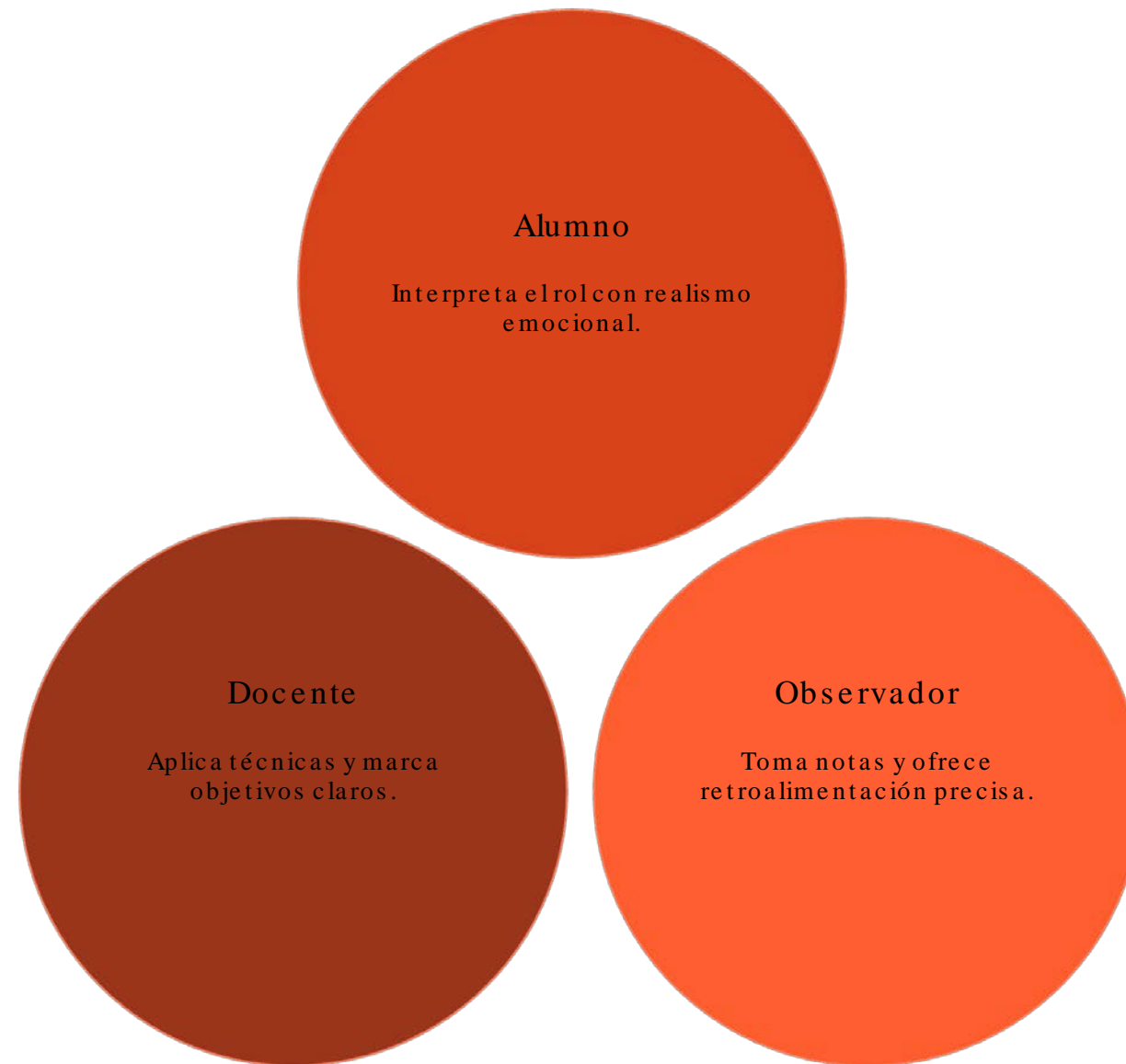


Guía de Conversación: Cambiando la Mentalidad

Aquí tenemos una guía rápida para los profesores de la Facultad de Comercio y Turismo diseñada para ser un recurso de consulta inmediata durante tutorías o revisiones de exámenes, transformando el lenguaje de la "mentalidad fija" en uno de "crecimiento".

Escenario	Frase por evitar (mentalidad Fija)	Alternativa asertiva (mentalidad de crecimiento)	Clave del éxito docente
El "estudiante estrella" que suspende	"No te preocupes, tú eres muy inteligente, esto solo ha sido un mal día".	"Este resultado refleja que el enfoque que aplicaste en este análisis técnico no fue el adecuado. Analicemos el proceso que seguiste".	Separa la persona del resultado. No reforzar etiquetas de "inteligencia" que colapsan ante el error.
Alumno "indignado" (acusa injusticia)	"La nota es la que es y no voy a discutir mi criterio con un alumno".	"Entiendo que estés frustrado. Vamos a comparar tus respuestas con los criterios de la guía docente para identificar los puntos de mejora".	Valida la emoción (empatía) sin ceder en el rigor académico ni en la autoridad profesional.
Alumno "fantasma" (evita el contacto)	"Si sigues faltando a clase y no entregas las prácticas, vas a suspender la asignatura".	"He notado que has dejado de asistir tras el primer examen. ¿Qué obstáculos estás encontrando? Me gustaría ayudarte a retomar el ritmo".	Acompañamiento proactivo. Transforma el "tropiezo" en una oportunidad para retomar la formación.
Alumno "ansioso" (miedo al error)	"No tienes por qué estar nervioso, el examen es sencillo si has estudiado".	"Es normal sentir presión ante este reto. El examen es una herramienta para ver qué dominas ya y en qué áreas debemos trabajar más".	Normaliza la incertidumbre. Presenta el examen como parte de un proceso continuo, no como un juicio final.
Feedback tras un mal trabajo	"Este trabajo es muy flojo y no llega al nivel mínimo exigido".	"Para alcanzar los estándares profesionales que requiere este sector, necesitamos reforzar la estructura y la base de datos de tu propuesta".	Enfoque profesional (feedforward). Se centra en los estándares del sector de Comercio y Turismo y en los próximos pasos.

Tercera Parte: Taller "Conversaciones Difíciles"



Los docentes se agrupan en equipos de tres personas para ensayar conversaciones complejas mediante role-playing.

Escenarios para representar:

- **El Indignado:** Reconducir la conversación con el estudiante que culpa al profesor de su suspenso.
- **El Fantasma:** Iniciar conversación con alumno que ha dejado de venir a clase tras una mala nota.
- **El Ansioso:** Hablar con estudiante paralizado por el miedo a fracasar antes de un examen importante

📌 **Tip:** Un observador en cada grupo dará feedback sobre la comunicación verbal y no verbal, ayudando a pulir las habilidades para manejar estas situaciones con empatía y eficacia.

Conclusiones: Pedagogías de la Incertidumbre



El Fracaso como Herramienta Pedagógica

Dejar de ver el tropiezo académico como un punto final y tratarlo como una de las fuentes de aprendizaje más potentes



Acompañamiento Emocional

La labor docente incluye gestionar la complejidad emocional del aula y fortalecer la resiliencia del estudiantado



Mentalidad de Crecimiento

Nuestro lenguaje moldea la respuesta del alumno; elogiar el proceso en lugar de la capacidad innata es la clave



Feedback con Visión de Futuro

Separar siempre a la persona del resultado, enfocando la conversación en planes de mejora concretos



Resiliencia en Ciencias Sociales

Desarrollar habilidades socioemocionales es tan importante como la formación técnica para enfrentar la incertidumbre del sector

Nuestra meta no es evitar que el alumno se frustre, sino enseñarle que tiene las herramientas para levantarse de ese tropiezo y salir fortalecido emocional y académicamente.