Manual de desarrollo de competencias

19 COMPETENCIAS CLAVE PARA TU DESARROLLO PROFESIONAL

Confianza en sí Mismo
Autocontrol
Visión Positiva
Gestión del Estrés
Asertividad
Orientación a Resultados
Iniciativa
Responsabilidad
Resolución de Problemas
Planificación y Organización
Empatía
Trabajo en Equipo
Flexibilidad
Liderazgo
Influencia
Comunicación
Orientación al Servicio y al Cliente
Resolución de Conflictos
Desarrollo de Otros

Nuevas Profesiones
ciclosgradosuperior

EUSA
centrouniversitario

Manual de desarrollo de competencias

19 COMPETENCIAS CLAVE PARA TU DESARROLLO PROFESIONAL

Dedicado a quienes
no se cansan de aprender

Índice

1. Introducción a la guía

1.1. ¿Qué hacen las personas competentes?
1.2. ¿Qué son las competencias?
1.3. ¿Por qué son importantes las competencias?
1.4. Tipos de Competencias
1.5. ¿Qué competencias trataremos en este manual?

2. Cómo Desarrollamos Competencias

2.1. El proceso de desarrollo de aprendizaje: de la gestión personal a la gestión de nuestras relaciones
2.2. Pasos para desarrollar competencias
2.3. Algunos Consejos Generales para el Desarrollo Competencial
2.4. Relaciones entre competencias

3. Competencias y cine

4. Manual de Competencias

4.1. Competencias Personales

4.1.1. Confianza en sí Mismo
4.1.2. Autocontrol
4.1.3. Visión Positiva
4.1.4. Gestión del Estrés
4.1.5. Asertividad

4.2. Competencias de Logro

4.2.1. Orientación a Resultados
4.2.2. Iniciativa
4.2.3. Responsabilidad
4.2.4. Resolución de Problemas
4.2.5. Planificación y Organización

4.3. Competencias de Colaboración

4.3.1. Empatía
4.3.2. Trabajo en Equipo
4.3.3. Flexibilidad

4.4. Competencias de Movilización

4.4.1. Liderazgo
4.4.2. Influencia
4.4.3. Comunicación
4.4.4. Orientación al Servicio y al Cliente
4.4.5. Resolución de Conflictos
4.4.6. Desarrollo de Otros

5. Bibliografía

Volver al Índice

Presentación

El desempeño personal, académico y profesional, está sujeto a una multitud de variables que influyen de forma positiva o negativa en la consecución de objetivos.

La formación (sus contenidos y metodologías en los espacios docentes habituales) alimentan de forma específica la capacitación de algunas de estas variables. Otras sin embargo se van desarrollando o no, atendiendo a la propia experiencia madurativa de la persona, a su confrontación diaria con el entorno sea cual sea su ámbito de afectación (laboral, familiar, social...). Desde la experiencia de las necesidades de las organizaciones y desde el desempeño de los profesionales en las empresas, se observa con claridad que todas las competencias pueden ser objeto de aprendizaje y desarrollo, y por tanto, una formación integral debe incluir actuaciones encaminadas al aprendizaje de todas estas variables de influencia.

El primer paso para esto es la sensibilización y la identificación de las competencias desde una óptica integral aunando conocimiento, habilidades, destrezas y relaciones.

Este manual tiene como intención sensibilizar hacía este concepto de las competencias a jóvenes, agentes educativos y familias, con la intención de seguir trabajando a favor de la empleabilidad desde la conexión real con el mercado de trabajo.

programa empresa 360º

Cámara Sevilla

Volver al Índice

> Una persona competente es aquella que tiene la capacidad para identificar situaciones problemáticas, aprender y utilizar sus habilidades, conocimientos y motivaciones para actuar y resolver estos problemas

1. Introducción a la guía

1.1. ¿Qué hacen las personas competentes?

¿Por qué hay personas que habitualmente consiguen excelentes resultados en su trabajo? ¿qué hacen?, ¿qué piensan?, ¿cómo deciden?, ¿cómo sienten?, ¿qué les motiva?

Podríamos definir una persona competente como aquella que tiene las habilidades, motivaciones y conocimientos adecuados para hacer un trabajo o desempeñar una función.

Por tanto, una persona competente es aquella que tiene la capacidad para identificar situaciones problemáticas, aprender y utilizar sus habilidades, conocimientos y motivaciones para actuar y resolver estos problemas y conseguir los resultados perseguidos con un alto estándar de desempeño.

Consideramos entonces la razón de éxito de estos individuos el alto desarrollo que poseen de sus competencias, que en conjunto son sus aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas, y que les permiten desarrollar con un alto nivel de excelencia gran parte de sus actuaciones.

Ser competentes en el ejercicio de nuestras obligaciones o desempeñando un papel implica:

- **Actuar** para conseguir resultados. Nada se produce sin acción.

Volver al Índice

- **Pensar** para elegir las acciones más adecuadas a la situación y de acuerdo a los resultados perseguidos.

Para pensar y actuar con eficacia necesitamos disponer de los conocimientos, habilidades y motivación necesarias que nos hagan capaces de acometer y resolver problemas y conseguir resultados.

1.2. ¿Qué son las competencias?

> Las competencias no son los conocimientos ni las habilidades que tenemos, sino el modo en que las utilizamos

Actualmente podemos encontrar un gran número de definiciones del término competencia. Pero básicamente, **las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y motivaciones que ponemos al servicio de una tarea o la resolución de un problema, para alcanzar un resultado.** Las competencias no son los conocimientos ni las habilidades que tenemos, sino el modo en que las utilizamos. Podemos tener los talentos, pero no utilizarlos cuando se presenta la ocasión. Ésto no es ser competente.

Volver al Índice

Por ejemplo, podemos saber como tener nuestra habitación ordenada (dónde va cada cosa) e incluso tener las habilidades para hacerlo (doblar la ropa, por ejemplo), pero no por ello tener habitualmente la habitación en orden. La mayoría de las competencias implican tres elementos: conocimiento (SABER), habilidad y destreza (SABER HACER) y motivación (QUERER).

En resumen, podemos afirmar que las competencias se manifiestan a través de nuestras actuaciones y comportamientos y son la razón que explica el éxito de una persona en la actividad que realiza.

1.3. ¿Por qué son importantes las competencias?

Hoy en día, las empresas buscan colaboradores competentes, es decir, necesitan no sólo a personas con amplia formación o experiencia que acrediten su capacidad técnica, sino que además tengan ciertas cualidades personales y sociales, que aplicadas al ámbito laboral, proporcionen valor añadido al trabajo que realizan, a la empresa o al cliente que le paga. Insistimos, las empresas no sólo buscan colaboradores con conocimientos y destrezas técnicas, sino que valoran además otras aspectos como valores, motivos, gestión emocional, hábitos, habilidades sociales o personales, porque están íntimamente relacionados con los resultados que consiguen.

Estamos hablando de atributos que nos permiten liderar, comunicar, trabajar en equipo, resolver problemas, asumir responsabilidades, gestionar nuestro estrés, resolver conflictos, adaptarnos a nuevas situaciones, etc.

> Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y motivaciones que ponemos al servicio de una tarea o la resolución de un problema, para alcanzar un resultado

Desde este enfoque, cada vez hay más organizaciones que adoptan prácticas y basan sus políticas de recursos humanos en la identificación, valoración y desarrollo de las competencias de sus equipos humanos. Cada vez más, las empresas toman conciencia de la importancia del capital humano para sus compañías y de la necesidad de contar con personas competentes para que los negocios crezcan en un entorno cada vez más competitivo, cambiante y globalizado.

1.4. Tipos de Competencias

Las competencias pueden clasificarse según diversos criterios, pero en este manual vamos a distinguir dos grandes grupos de competencias:

Volver al Índice

a) Competencias técnicas: aquellas que nos permiten obtener resultados y resolver problemas técnicos (analizar una balance, diseñar un logotipo, desarrollar una aplicación móvil, etc). Tienen un fuerte componente de conocimiento y de destreza técnicos.

b) Competencias transversales: son complementarias a las anteriores y pueden estar presentes en mayor o menor grado en todo tipo de profesiones y ocupaciones. Están muy relacionadas con el modo en que nos gestionamos a nosotros mismos y el modo que nos relacionamos con los demás. Y al igual que las competencias técnicas, están causalmente relacionadas con los resultados que obtenemos en el trabajo, aunque giran más en torno a aspectos más motivacionales, de habilidades sociales, de autogestión personal.

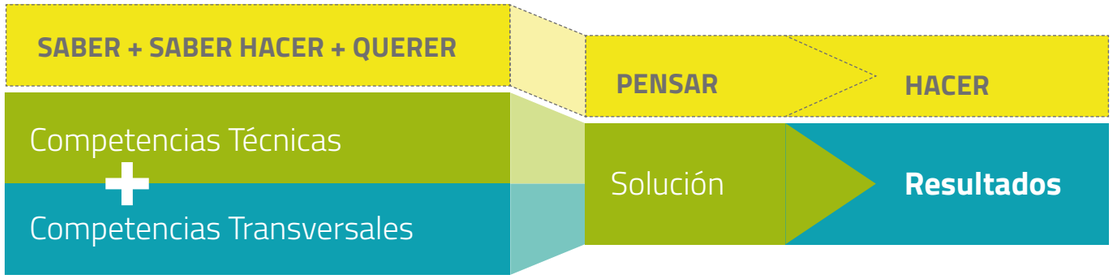


Fig. 1: Competencias para alcance de resultados

1.5. ¿Qué competencias trataremos en este manual?

Con este manual podrás conocer y desarrollar hasta un total de 19 competencias transversales, Estas 19 competencias las vamos a clasificar en cuatro grupos distintos, **competencias personales, de logro, de colaboración y de movilización.**

No es coincidencia que tratemos los grupos de competencia en este orden, ya que para el buen desarrollo de las competencias en general y de esta guía en concreto, necesitamos comprender que debemos ir escalando y realizando una evolución lógica por los grupos de competencias. Para entenderlo mejor mostramos esta evolución de manera gráfica. *(Figura 2.)*

Competencias Personales

En este grupo trataremos las siguientes competencias:

- Confianza en sí Mismo
- Autocontrol
- Visión Positiva
- Gestión del Estrés
- Asertividad

> “Con el grupo de Competencias Personales abordamos el modo en que una persona se gestiona a sí misma

Con el grupo de competencias Personales abordamos el modo en que una persona se gestiona a sí misma. Este grupo de competencias son más estables en el tiempo, y por lo tanto, más difíciles de cambiar y desarrollar, ya que están más ligadas a rasgos de personalidad y enraizadas en el modo de ser de cada uno de nosotros. Como apreciamos en la siguiente figura, se sitúan en la base de la *pirámide de competencias* y son nucleares para poder desarrollar el resto de competencias con éxito.

Competencias de Logro

En este grupo trataremos las siguientes competencias:

- Orientación a Resultados
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Resolución de Problemas
- Planificación y Organización

Fig. 2: Pirámide de grupos competenciales

Están muy relacionadas con nuestro estilo motivacional (grado en que nos gusta asumir retos y responsabilidades) y nuestra capacidad de organizarnos y gestionar la multitarea.

Las Competencias de Logro también son conocidas como Competencias de Resultados, porque se centran en el deseo y la capacidad de conseguir los objetivos, hacer las cosas mejor y superar los estándares de excelencia.

Competencias de Colaboración

En este grupo trataremos las siguientes competencias:

- Empatía
- Trabajo en Equipo
- Flexibilidad

Estas competencias incluyen tanto la comunicación como las diferentes habilidades sociales. Están asociadas a la habilidad, necesidad y gusto por crear, mantener y utilizar relaciones satisfactorias con otras personas en beneficio de unos objetivos comunes.

Competencias de Movilización

En este grupo trataremos las siguientes competencias:

- Liderazgo
- Orientación al Servicio y al Cliente
- Influencia
- Comunicación
- Resolución de Conflictos
- Desarrollo de Otros

> “Las Competencias de Movilización son muy valoradas en el mercado de trabajo porque las empresas necesitan personas que sean capaces de involucrar y guiar a otros en objetivos y proyectos

En este caso hablamos de las competencias de poder e influencia. Quien las posee demuestran tener interés y recursos para influir en otra persona a través de la comunicación, liderazgo, discusión, ayuda, persuasión, etc. A diferencia de las competencias de logro, que mueven a la persona a resolver las cosas por sí misma, en este caso a las personas que poseen estas competencias, les gusta y saben conseguir resultados a través de sus colaboradores.

Las Competencias de Movilización son muy valoradas en el mercado de trabajo porque las empresas necesitan personas que sean capaces de involucrar y guiar a otros en objetivos y proyectos, y porque son las más difíciles de encontrar en un alto nivel de desarrollo.

Por tanto, y a modo de resumen, presentamos el siguiente esquema con la estructura en la que vamos a tratar todas las competencias. *(Figura 3.)*

Fig. 3: Tabla resumen con estructura de las competencias.

Volver al Índice

> "Aprender y no hacer no es realmente aprender. Saber y no hacer no es realmente saber" *Stephen Covey*

2. Cómo desarrollamos competencias

2.1. El proceso de desarrollo de aprendizaje: de la gestión personal a la gestión de nuestras relaciones

En general, todas estas competencias pueden desarrollarse. Cada persona tiene unas características y unas capacidades concretas, pero éstas pueden crecer y mejorarse **aplicando unas pautas y creando unos hábitos.** Este tipo de aprendizaje, como la mayoría de ellos, requiere esfuerzo y continuidad por parte de quien quiere aprender. Implica salir de nuestra "Zona de Confort", para adquirir nuevos hábitos, olvidar otros y entrenar habilidades. Es un tipo de aprendizaje que implica, en muchas ocasiones, incluso cambiar nuestra modo de ver y comprender la realidad ("Cómo veo el problema, forma parte del problema").

> Es muy difícil gestionar conflictos (Competencia de Movilización) si no somos capaces de ser asertivos o Autocontrolarnos (Competencias Personales).

Como comentábamos en apartados anteriores, para poder desarrollar las competencias debemos realizar una evolución lógica por estas. En primer lugar, necesitamos desarrollar aquellas competencias que consideramos nucleares: las competencias de autogestión, que son las que nos permiten gestionarnos a nosotros mismos y nuestra motivación (Competencias Personales y de Logro). En segundo lugar,

Volver al Índice

Fig. 4: Hábitos efectivos

trabajaremos las competencias que tienen un enfoque más orientado a la relación con los demás y la consecución de resultados con otras personas (Competencias de Colaboración y Competencias de Movilización).

Stephen Covey en su libro **"7 hábitos de la gente altamente efectiva"** postula que la efectividad personal se consigue mejorando de **dentro hacia fuera.** El enfoque de dentro hacia fuera nos dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, y que el proceso de crecimiento hacia la efectividad personal consiste en pasar de ser seres dependientes a alcanzar la independencia personal, y desde ahí construir relaciones interdependientes con los demás.

Para conseguir un buen desarrollo debemos crear hábitos efectivos, esforzándonos día a día. Considerando hábito efectivo (concepto de Stephen Covey) como la intersección entre Habilidades (Cómo), Conocimiento (Por qué) y Deseo (Querer). *(Figura 4)*

> "Una de las características de las competencias es que, de un modo u otro, están relacionadas entre sí, formando en algunas ocasiones constelaciones de competencias en las que varias de ellas se interrelacionan

2.2. Pasos para desarrollar competencias

A continuación, ofrecemos algunas claves del proceso de aprendizaje y de desarrollo de competencias, basadas en el modelo de desarrollo de motivos sociales de McClelland, el modelo de aprendizaje experiencial de Kolb, y el modelo de cambio auto-gestionado de Boyatzis, recogido en el modelo de competencias de Quieroempleo en el que se basa este manual:

1. Comprensión de la competencia. Primero debemos entender la definición de la competencia y sus indicadores de conducta. Identificar situaciones profesionales y personales concretas en las que la aplicación de la competencia sería realmente útil. ¿Qué es la iniciativa? ¿en qué situaciones es necesaria actuar con iniciativa?

2. Reconocimiento. Para motivarnos a desarrollar una competencia, hay que convencerse de la importancia que ésta tiene en una situación determinada para conseguir resultados. También nos ayuda, comparar a una persona que la tenga desarrollada y otra que no sea así y la diferencia de sus logros. ¿Qué se consigue teniendo iniciativa?, ¿qué hacen las personas con iniciativa?

3. Autoevaluación. Identificar en qué grado tenemos desarrollada una competencia. Para ello podemos utilizar el cuestionario QUIEROEMPLEO, que nos permite contrastar nuestra autoevaluación de competencias con la de los observadores externos e identificar las diferencias entre ambas. ¿Cómo me veo en cuanto a la Iniciativa?, y los demás ¿cómo me ven?. ¿Tengo una percepción y valoración ajustada de mí mismo?

> "Para motivarnos a desarrollar una competencia, hay que convencerse de la importancia que ésta tiene en una situación determinada para conseguir resultados

4. Práctica. Poner en práctica los consejos y utilizar los recursos necesarios para desarrollar la competencia en la que se han detectado carencias, hasta obtener los resultados deseados. También es importante obtener *feedback* de los progresos conseguidos o participar en talleres y sesiones de formación diseñados expresamente para este tipo de aprendizajes.

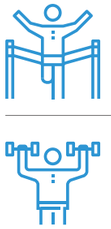
Volver al Índice

5. Aplicación. Identificar un objetivo y aplicar las pautas de comportamiento propias de la competencia en un puesto de trabajo o en el ámbito educativo o personal. Reconocer los obstáculos y dificultades que nos encontremos para seguir trabajando sobre ellos.

6. Seguimiento y reforzamiento. Incluye actividades tales como: compartir el objetivo con un supervisor o tutor con quien se establece un acuerdo para recibir *feedback* o asistencia de *coaching*; fijar reuniones de revisión del progreso alcanzado con otras personas (p.e. compañeros) con quien compartir lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado, y obtener ideas adicionales, apoyo y ánimos para continuar; establecer pequeñas recompensas por los logros alcanzados.

2.3. Algunos Consejos Generales para el Desarrollo de Competencias

Infórmate
Obtén la máxima información posible sobre competencias: libros, películas, talleres...



Proponte retos
Proponte retos para demostrarte a ti mismo que tienes desarrollada una competencia concreta.

Practica
Busca situaciones en las que tengas que demostrar que tienes una determinada competencia. Cuando llegue la hora de aplicarla sabrás cómo hacerlo.

Observa
Observa a las personas que creas que actúan competentemente, relaciónate con ellos, así entenderás cómo lo hacen y el porqué.

Apóyate en otros
Apóyate en otras personas que también traten de potenciar sus competencias, te será más fácil conseguirlo, y podréis compartir inquietudes.

Obtén *feedback*
No temas en fomentar el feedback, al escuchar abiertamente a los demás podrás detectar fallos en tu conducta o los logros conseguidos.

Celebra tus triunfos
No menosprecies los pequeños triunfos que vayas obteniendo, piensa que vas por buen camino para lograr tu objetivo.

Volver al Índice

2.4. Relaciones entre competencias

Una de las características de las competencias es que, de un modo u otro, están relacionadas entre sí, formando en algunas ocasiones constelaciones de competencias en las que varias de ellas se interrelacionan.

Por ejemplo, para demostrar **Iniciativa** es preciso desarrollar cierto grado de **Confianza en sí Mismo**, aunque disponer de **Confianza en sí Mismo** no asegura mostrar **Iniciativa**. Para que eso ocurriera sería necesario que la persona además, estuviera **Orientada a Resultados** o tuviera un alto sentido de la **Responsabilidad.**

Otro ejemplo de formas de relación entre competencias lo encontramos en el sentido de la **Responsabilidad** y la **Orientación a Resultados.** En este caso, la relación va en las dos direcciones. Tener un alto sentido de la **Responsabilidad** implica habitualmente una alta **Orientación a Resultados** y viceversa.

Una consecuencia práctica de estas relaciones entre competencias, es que nos puede orientar para planificar nuestro programa de desarrollo de competencias. Así, si queremos desarrollar nuestra capacidad de **Resolución de Conflictos** sabemos que es importante también trabajar nuestra **Empatía, Asertividad o Comunicación** para potenciar su desarrollo.

Por ello, en este manual vamos a señalar en qué nos ayuda una competencia para desarrollar otras. En la tabla que presentamos a continuación, podremos ver qué competencia se sitúa como base o apoyo para el desarrollo de otras.

COMPETENCIAS PERSONALES

Un alto desarrollo de:	Te ayudará a mejorar tu:	
Confianza en sí Mismo	▪ Iniciativa ▪ Comunicación ▪ Liderazgo ▪ Asertividad	▪ Orientación a Resultados ▪ Resolución de Problemas ▪ Trabajo en Equipo
Autocontrol	▪ Gestión del Estrés ▪ Asertividad ▪ Flexibilidad	▪ Comunicación ▪ Resolución de Conflictos ▪ Liderazgo
Visión Positiva	▪ Gestión del Estrés ▪ Resolución de Problemas ▪ Orientación a Resultados	▪ Confianza en sí Mismo ▪ Liderazgo ▪ Resolución de Conflictos

Gestión del Estrés	▪ Confianza en sí Mismo ▪ Liderazgo ▪ Autocontrol	▪ Resolución de Problemas ▪ Resolución de Conflictos ▪ Orientación a Resultados
Asertividad	▪ Confianza en sí Mismo ▪ Trabajo en Equipo ▪ Liderazgo	▪ Desarrollo de Otros ▪ Comunicación

COMPETENCIAS DE LOGRO

Un alto desarrollo de:	Te ayudará a mejorar tu:	
Orientación a Resultados	▪ Confianza en sí Mismo ▪ Responsabilidad ▪ Resolución de Problemas	▪ Liderazgo ▪ Trabajo en Equipo ▪ Iniciativa
Iniciativa	▪ Confianza en sí Mismo ▪ Orientación a Resultados ▪ Trabajo en Equipo	▪ Liderazgo ▪ Orientación al Servicio y al Cliente
Responsabilidad	▪ Confianza en sí Mismo ▪ Trabajo en Equipo ▪ Orientación a Resultados	▪ Liderazgo ▪ Resolución de Problemas ▪ Resolución de Conflictos
Resolución de Problemas	▪ Confianza en sí Mismo ▪ Visión Positiva ▪ Gestión del Estrés	▪ Orientación a Resultados ▪ Orientación al Servicio y al Cliente
Planificación y Organización	▪ Gestión del Estrés ▪ Orientación a Resultados ▪ Responsabilidad	▪ Resolución de Problemas ▪ Liderazgo ▪ Autocontrol

COMPETENCIAS DE COLABORACIÓN

Un alto desarrollo de:	Te ayudará a mejorar tu:	
Empatía	▪ Desarrollo de Otros ▪ Resolución de Conflictos ▪ Comunicación ▪ Liderazgo	▪ Trabajo en Equipo ▪ Orientación al Servicio y al Cliente ▪ Influencia
Trabajo en Equipo	▪ Flexibilidad ▪ Influencia ▪ Comunicación ▪ Resolución de Conflictos	▪ Desarrollo de Otros ▪ Orientación a Resultados ▪ Liderazgo
Flexibilidad	▪ Autocontrol ▪ Resolución de Problemas ▪ Trabajo en Equipo	▪ Resolución de Conflictos ▪ Orientación al Servicio y al Cliente

COMPETENCIAS DE MOVILIZACIÓN

Un alto desarrollo de:	Te ayudará a mejorar tu:	
Liderazgo	▪ Confianza en sí Mismo ▪ Asertividad ▪ Responsabilidad ▪ Planificación y Organización	▪ Influencia ▪ Comunicación ▪ Desarrollo de Otros
Influencia	▪ Trabajo en Equipo ▪ Liderazgo	▪ Resolución de Conflictos ▪ Desarrollo de Otros
Comunicación	▪ Trabajo en Equipo ▪ Influencia ▪ Asertividad	▪ Liderazgo ▪ Desarrollo de Otros
Orientación al Servicio y al cliente	▪ Iniciativa ▪ Empatía ▪ Trabajo en Equipo ▪ Orientación a Resultados	▪ Resolución de Problemas ▪ Liderazgo ▪ Resolución de Conflictos
Resolución de Conflictos	▪ Trabajo en Equipo ▪ Orientación a Resultados	▪ Resolución de Problemas ▪ Liderazgo
Desarrollo de Otros	▪ Liderazgo ▪ Trabajo en Equipo	▪ Resolución de Problemas ▪ Orientación a Resultados

Volver al Índice

3. Competencias y Cine

Las competencias se manifiestan a través de comportamientos en situaciones concretas, y el cine es un recurso muy interesante para poder identificar cómo se manifiestan. Las películas nos muestran situaciones en las que podemos ver claramente competencias, a través de los comportamientos que despliegan los personajes en las diferentes escenas.

En general, cualquier película es una fuente donde analizar y detectar competencias, a través del comportamiento de sus personajes. Las películas cuentan historias donde sus personajes se enfrentan a situaciones, problemas, conflictos, retos, etc. en los que podemos observar cómo comunican, lideran, motivan, negocian trabajan en equipo, superan obstáculos, etc.

Te animamos a identificar competencias en todas las películas que veas, y comprobarás que es realmente sencillo. Es una forma sencilla de aprender a observar comportamientos y competencias, para luego aplicarlos a la vida real.

A continuación encontrarás una tabla con algunos largometrajes y algunas de las competencias que puedes identificar en algunos de los pasajes de estos títulos.

> “En general, cualquier película es una fuente donde analizar y detectar competencias, a través del comportamiento de sus personajes

		Billy Elliot	Ocean's Eleven	En busca de la felicidad	Gladiator	El lobo de Wall Street	Full Monty	Up in the air	Intocable	Toy Story
COMPETENCIAS PERSONALES	Confianza en sí Mismo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Autocontrol	✓			✓	✓	✓	✓		
	Visión Positiva	✓		✓					✓	✓
	Gestión del Estrés		✓	✓		✓				
	Asertividad	✓				✓				
COMPETENCIAS DE LOGRO	Orientación a Resultados	✓		✓		✓		✓		
	Iniciativa	✓		✓	✓		✓		✓	
	Responsabilidad			✓	✓		✓			
	Resolución de Problemas	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
	Planificación y Organización		✓			✓				✓
COMPETENCIAS DE COLABORACIÓN	Empatía							✓	✓	
	Trabajo en Equipo		✓	✓	✓	✓	✓			✓
	Flexibilidad		✓	✓			✓		✓	✓
COMPETENCIAS DE MOVILIZACIÓN	Liderazgo	✓	✓	✓	✓	✓				✓
	Orientación al Servicio y Cliente						✓	✓		
	Influencia		✓		✓	✓				
	Comunicación			✓		✓	✓	✓	✓	
	Resolución de Conflictos	✓		✓		✓	✓			✓
	Desarrollo de Otros								✓	

		Invictus	El becario	La red social	El discurso del rey	Los juegos del hambre	Jobs	Up	El señor de los anillos	Náufrago
COMPETENCIAS PERSONALES	Confianza en sí Mismo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Autocontrol			✓	✓				✓	✓
	Visión Positiva	✓				✓	✓	✓		
	Gestión del Estrés		✓				✓			✓
	Asertividad		✓			✓				
COMPETENCIAS DE LOGRO	Orientación a Resultados	✓			✓			✓	✓	✓
	Iniciativa		✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	Responsabilidad		✓						✓	
	Resolución de Problemas					✓				✓
	Planificación y Organización	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
COMPETENCIAS DE COLABORACIÓN	Empatía	✓	✓		✓			✓		
	Trabajo en Equipo	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
	Flexibilidad		✓			✓	✓			✓
COMPETENCIAS DE MOVILIZACIÓN	Liderazgo	✓	✓	✓		✓	✓		✓	
	Orientación al Servicio y Cliente		✓				✓			
	Influencia			✓		✓	✓			
	Comunicación	✓		✓	✓	✓		✓		
	Resolución de Conflictos					✓		✓	✓	✓
	Desarrollo de Otros	✓			✓					

Volver al Índice

4. Competencias Profesionales

COMPETENCIAS PERSONALES

- Confianza en sí Mismo
- Autocontrol
- Visión Positiva
- Gestión del Estrés
- Asertividad

COMPETENCIAS DE LOGRO

- Orientación a Resultados
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Resolución de Problemas
- Planificación y Organización

COMPETENCIAS DE COLABORACIÓN

- Empatía
- Trabajo en Equipo
- Flexibilidad

COMPETENCIAS DE MOVILIZACIÓN

- Liderazgo
- Influencia
- Comunicación
- Orientación al Servicio y al Cliente
- Resolución de Conflictos
- Desarrollo de Otros

Volver al Índice

4.1. Competencias Personales

En este grupo vamos a abordar un conjunto de competencias que tienen que ver con el modo en que nos autorregulamos y gestionamos. Son muy importantes porque están en la base del desarrollo del resto de competencias. Están muy relacionadas con la gestión de nuestras emociones, acciones y pensamientos. También están muy conectadas con la percepción que tenemos de nosotros mismos (autoconcepto). Distinguimos cinco: Confianza en sí Mismo, Autocontrol, Visión Positiva, Gestión del Estrés y asertividad.

1 de 19

Confianza en sí Mismo

¿Qué es?

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto supone mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones, incluso ante las dificultades que puedan presentarse.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En nuestros comportamientos y decisiones frente a situaciones que plantean un desafío o tengamos incertidumbre sobre el resultado.
Es necesaria porque está en la base del desarrollo de competencias. No tenerla desarrollada mínimamente nos limita.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Confianza en sí Mismo

- Trabaja siempre sin requerir supervisión, afrontando los problemas con autonomía, rapidez y asumiendo la responsabilidad y riesgos que puedan surgir.
- Está dispuesta a realizar trabajos que no son habituales entre sus tareas y salir de su zona de confort buscando nuevas responsabilidades.
- Expone siempre de manera clara y sin titubeos sus propias ideas y puntos de vista ante cualquier interlocutor. Habla cuando no está de acuerdo aunque eso suponga enfrentarse a sus superiores, clientes u otros colaboradores.
- No se muestra intimidado y mantiene un buen rendimiento y organización en su trabajo aunque su proyecto sea presentado ante personas de una jerarquía superior.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Confianza en sí Mismo

- No sabe afrontar problemas y necesita de la supervisión y el apoyo de otras personas para realizar su trabajo porque duda de sus capacidades.
- Nunca desea realizar trabajos y proyectos fuera de cotidianidad, teme tener que salir de sus tareas habituales.
- Le cuesta siempre expresarse ante otras personas, sobre todo en público o con sus superiores, expresándose con timidez.
- Ante superiores se suele mostrar intimidado y baja su rendimiento, desorganizándose y necesitando apoyo.
- Titubea y duda habitualmente como norma en la toma de decisiones, incluso en situaciones en las que ya tiene experiencia.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Confianza en uno Mismo"?

CREE EN TI MISMO y valora tus victorias como se merecen, aunque sean pequeñas. Aprende de tus errores y no los tomes como fracasos, sino como oportunidad de aprender. Comprométete y cumple tus compromisos, eso potenciará tu confianza. Compárate contigo mismo y deja de compararte con los demás. Todos tenemos nuestros atributos y áreas de mejora. Aleja los pensamientos negativos.

ANALIZA TU COMPORTAMIENTO Y AJUSTA LOS ASPECTOS QUE CONSIDERES. Intenta mejorar la limpieza, mantén tu espacio limpio y ordenado. Mejora tu aspecto físico, intenta hacer ejercicio y cuidar tu imagen, recuerda que la forma en que te ves es la proyección que das a los demás. Proyecta buena imagen para que los demás esperen mucho de ti.

AMPLÍA TUS CONOCIMIENTOS Y ENTRENA TUS HABILIDADES, cuando conoces muy bien un tema y te vuelves experto tiendes a aumentar tu autoconfianza. No temas conocer algo nuevo, ten fuerza de voluntad y practica para aprender a superar tus miedos. Si no lo intentas, no lo descubrirás.

TRABAJA CON PASIÓN, AMOR E INTENSIDAD, si pones gran amor en todas las tareas y ocupas tu mente con actividades positivas mejorarás de forma evidente la autoconfianza. Aprende a agradecer lo que tienes, hay que dar las gracias a uno mismo por lo que has conseguido.

NO TEMAS DECIR NO Y PONER LÍMITES A LOS DEMÁS, no hay razón para sentirse mal si tienes que dar una negativa a otra persona. Ser asertivo es un síntoma de seguridad y Confianza en uno Mismo.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Confianza en sí Mismo** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- El arte de amar (Fromm, 1959)
- Una teoría general del amor (Lewis, T., Amini, F., Lannon, R., 2001)
- Learned Optimism (M.E.P. Seligman, 1990)
- La asertividad: Expresión de una sana autoestima (Castanyer, O., 1996)
- La autoestima (Rojas Marcos, L., 2011)
- Los seis pilares de la autoestima (Branden, N., 1995)

- Billy Elliot, quiero bailar
- Quiero ser como Beckham
- El diario de Bridget Jones
- El chico
- Gladiator
- La boda de Muriel

Volver al Índice

2 de 19

Autocontrol

"No se puede poseer mayor gobierno, ni menor, que el de uno mismo"
Leonardo Da Vinci

¿Qué es?

Es la capacidad de mantener bajo control conscientemente nuestras emociones, pensamientos, respuestas, impulsos, estados de ánimo y sentimientos, evitando las consecuencias negativas sobre la propia conducta.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

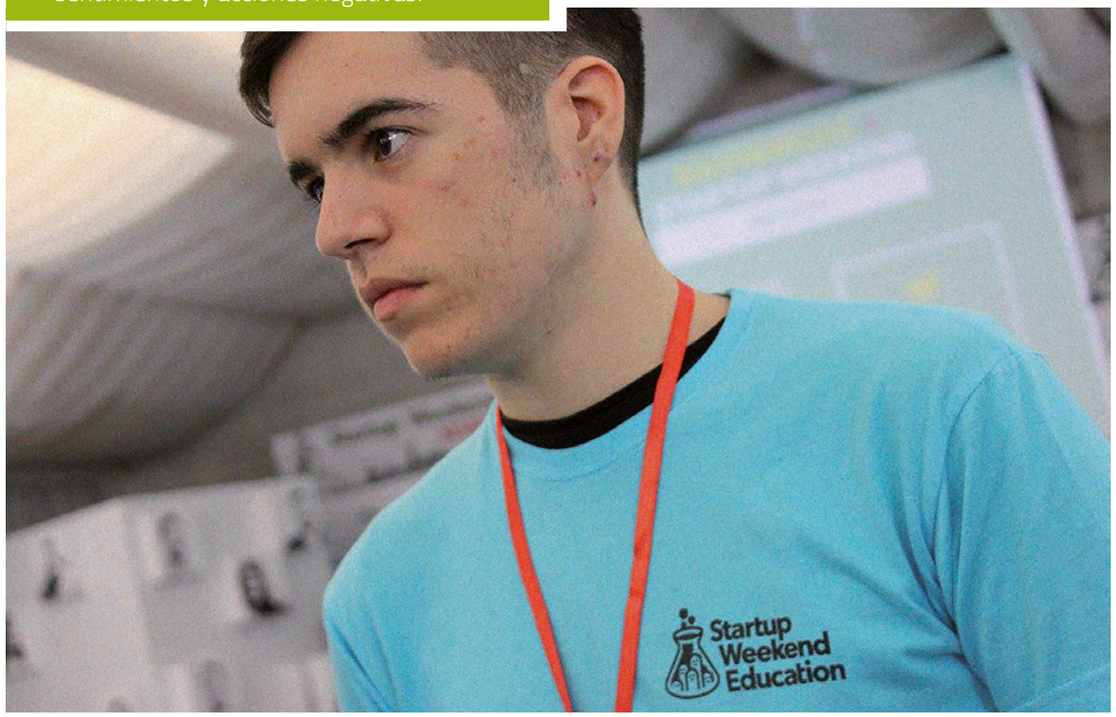
En situaciones donde sufrimos provocaciones, oposición, hostilidad, dificultades, así como en situaciones constantes de estrés.
Es necesario porque nos ayuda a actuar desde la racionalidad y evitar consecuencias negativas fruto de actuaciones o decisiones viscerales.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Autocontrol

- Se expresan con calma en situaciones difíciles, de alta exigencia o provocaciones.
- Toma decisiones y actúa desde la sensatez y reflexión, sin dejarse llevar por la presión del momento, en este sentido sabe cómo le afectan sus emociones y no actúa ni decide dejándose llevar por ellas.
- Es moderado en la expresión de sus emociones y sabe expresarlas con contundencia cuando las circunstancias lo requieren.
- Toma conciencia de sus pensamientos negativos y los controla para evitar alimentar e incendiar emociones, sentimientos y acciones negativas.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Autocontrol

- Reaccionan con nerviosismo e impulsivamente ante situaciones imprevistas o difíciles.
- Son proclives a dejarse llevar por sus emociones de manera impulsiva, actuando y decidiendo irreflexivamente, sin sensatez y sin pensar en las consecuencias.
- No toman conciencia de cómo sus emociones les afectan a ellos y a las personas que les rodean.
- Utilizan sus propios pensamientos para alimentar e "incendiar" sus emociones y sentimientos.



¿Qué puedo hacer para mejorar el "Autocontrol"?

APRENDE A RECONOCER TUS PENSAMIENTOS Y COMPORTAMIENTOS IMPULSIVOS y toma conciencia de cómo te afectan a ti y a los demás. Comienza por elaborar una lista con los comportamientos que te gustaría mejorar y las situaciones que suelen desencadenar ese comportamiento.

RECUERDA QUE TU CEREBRO SE DISPARA DE MODO AUTOMÁTICO pensamientos y emociones que nos hacen actuar de modo irreflexivo y no nos permiten ver y comprender lo que sucede con claridad. Procura estar ALERTA a esos momentos de enfado, miedo, euforia, decepción… y trata de esperar antes de actuar.

EVITA SORPRESAS Y PLANIFICA CON ANTELACIÓN TU ACTIVIDAD. Especialmente los días difíciles y duros en los que crees que vas a necesitar mucha fuerza de voluntad, cada vez que intentas controlar o contener tus emociones o impulsos vas a consumir fuerza de voluntad y Autocontrol.

SÉ DISCIPLINADO. Cumple las normas y las rutinas a pesar de que no te gusten. Soportar el tedio, aburrimiento o esfuerzo son un buen ejercicio de Autocontrol.

PRACTICA EJERCICIOS DE MEDITACIÓN, expertos confirman que dedicar unos instantes a centrar el pensamiento ayuda a controlar y mejorar las acciones propias.

APLICA LA REGLA : PENSAMIENTO + ACCIÓN + PENSAMIENTO. Planifica, actúa y evalúa.

LAS EMOCIONES NO PODEMOS CONTROLARLAS PORQUE SON AUTOMÁTICAS, PERO SÍ PODEMOS CONTROLAR LAS DECISIONES, comportamientos y pensamientos que las siguen.

MOTÍVATE Y MANTENTE OPTIMISTA, buscando dentro de ti encontrarás las razones que te llevan a querer cambiar tu Autocontrol, tenlas siempre presentes e incluso anótalas si es necesario para no olvidar tus motivos hacia el cambio.

PIDE A ALGÚN COMPAÑERO O PERSONA DE CONFIANZA QUE TE AYUDE y que te haga alguna ver cuándo te estás exaltado.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo del **Autocontrol** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Doce hombres sin piedad
- Ejecutivo agresivo
- Las dos caras de la verdad

- Fluir (flow) (M. Csikszentmihalyi)
- Gestión del Estrés (J. Barlow; 2000):
- Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La seguridad emocional. Cómo conocer y manejar los propios sentimientos. (Lindenfield, G.)
- ¿Por qué a mí? (Norwood, R.)
- Pensamiento positivo (Héril, A.)
- Potencial del pensamiento positivo (Kumaris, B.)
- El Método Silva de Control Mental (Silva, J.):
- Técnicas de Autocontrol emocional (McKay, D.; Eshelman, M.)

Volver al Índice

3 de 19

Visión Positiva

"El pesimista ve dificultad en toda la oportunidad. El optimista ve oportunidad en toda la dificultad"
Winston Churchill

¿Qué es?

Es tener una perspectiva optimista sobre la vida. Es esperar que las cosas irán razonablemente bien y que podremos afrontar las dificultades y obstáculos desde la confianza que pueden tener remedio. Supone confiar en que los demás harán su parte del trabajo para que las cosas ocurran.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

Cuando se nos presentan problemas, obstáculos o dificultades en nuestro camino o cuando vamos a emprender un proyecto de futuro incierto y cuyo devenir no depende sólo de nosotros mismos. Es necesaria porque muchos resultados no dependen sólo de nosotros mismos, sino de otros factores que no están bajo nuestro control.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Visión Positiva

- Son personas que emprenden proyectos a pesar de no tenerlo todo bajo control porque confían en sus propias capacidades y en los demás.
- No se derrumban ante la adversidad y se muestran persistentes en la búsqueda de su objetivo a pesar de las dificultades.
- Piensan en positivo y creen que cada problema tiene posibilidades de solución. Ven la vida llena de oportunidades.
- Ven la botella medio llena, tienden valorar y se quedan con lo positivo de las situaciones.
- No anticipan el fracaso y lo desdramatizan, extrayendo conclusiones positivas de las experiencias.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Visión Positiva

- Se derrumban cuando se enfrentan a problemas o situaciones de adversidad, dándose por vencidos fácilmente.
- Suelen carecer de motivación propia y por tanto transmiten negativismo a las personas que le rodean.
- Suelen ser desconfiados y no creen que los demás son responsables o capaces.
- Ante los retos, lo primero que ven son los obstáculos y dificultades por lo que pierden entusiasmo y ganas de participar en retos.
- El miedo al fracaso les bloquea y justifican su falta de iniciativa anticipando las dificultades de los retos y proyectos

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Visión Positiva"?

CONFÍA EN LOS DEMÁS, aunque tú no tengas todas las soluciones en tu mano, los demás harán su parte y pueden ayudar a que las cosas salgan bien.

ANALIZA LAS SITUACIONES Y QUÉDATE CON LO POSITIVO, además puedes convertir lo negativo en positivo y aprender a ver oportunidades ante los problemas.

APRENDE A ACEPTAR LA REALIDAD, esto significa que no todo ocurre como uno espera, pero tenemos que aprender a valorar siempre lo positivo de cualquier situación.

APRENDE A CENTRARTE Y CONCENTRARTE EN EL FUTURO, no ganamos nada "torturándonos" ante errores del pasado, tenemos que centrarnos en lo que queremos lograr y en cómo vamos a alcanzar nuestra meta desde donde nos encontramos ahora.

INTENTA RODEARTE DE GENTE POSITIVA Y EVITAR LAS "PERSONAS TÓXICAS", el optimismo y el positivismo se contagian, por lo que es importante que tengamos a nuestro alrededor personas que favorezcan el desarrollo de esta competencia y no a "personas tóxicas" que nos vayan contaminando con su negatividad.

RELATIVIZA, en muchas ocasiones las dificultades no son tan terribles como las vemos. Aprende a reírte de las dificultades y de ti mismo. Disfruta de cada momento de tu vida.

CREER QUE LAS COSAS NO VAN A IR BIEN ES COMO EMPEZAR UN PARTIDO DÁNDOLO POR PERDIDO: comienzas a medio gas, sin la energía necesaria.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Visión Positiva** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La actitud mental positiva (Hill, N.)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- Pensamiento positivo (Héril, A.)

Volver al Índice

4 de 19

Gestión del Estrés

No es el estrés lo que nos mata, es nuestra reacción al mismo”
Hans Selye

¿Qué es?

Es la capacidad de soportar la presión en situaciones difíciles o sometidas a múltiples demandas. Implica Autocontrol y gestión de nuestros recursos ante situaciones de alta exigencia.
Supone tomar decisiones y establecer prioridades ante una agenda cargada y con el tiempo en contra.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En situaciones de urgencia o exigencia intensa de nuestra atención y esfuerzo. Cuando debemos atender a muchos frentes o cuando disponemos de pocos recursos (especialmente tiempo) para afrontar retos exigentes.
Es necesaria porque la vida está llena de situaciones imprevistas o porque para ser productivo necesitamos estar en “modo multitarea”.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Gestión del Estrés

- Son capaces de llevar en la agenda varios proyectos y tareas a pesar de sentir la presión, siendo muy eficiente a la hora de llevar a cabo sus tareas aunque se presenten muchos impedimentos o problemas durante la ejecución de estas.
- Mantiene una alta productividad en situaciones límites de presión, siendo capaz de plantear estrategias nuevas y cumpliendo finalmente sus objetivos pese a los cambios.
- Tiene un gran control de sus emociones y no exterioriza desbordes emocionales en momentos y épocas más altas de trabajo o de dificultad.
- Conserva la calma, puede pensar y decide desde ella en situaciones de apremio y presión.
- Desconectan del trabajo y disfrutan de sus momentos de ocio.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Gestión del Estrés

- Ante demandas exigentes, el estrés le bloquea. "Se ahoga en un vaso de agua" cuando se le pide algo más de lo habitual.
- No tolera los imprevistos y la incertidumbre, le cuesta salir de la rutina y lo novedoso le incomoda afectando a su rendimiento.
- Su productividad baja cuando sienten elevada la presión, pierden su capacidad para organizarse y dejan de pensar con claridad.
- No saben desconectar de sus preocupaciones para disfrutar de los momentos de ocio o descanso.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Gestión del Estrés"?

ASUME QUE EL ESTRÉS ES UNA REACCIÓN NATURAL DE TU ORGANISMO ante una amenaza o un reto que te activa para afrontarlos. Aprovecha esa energía extra que te aporta. No podemos evitar las situaciones estresantes, hay que aprender a vivir con ellas.

ORGANIZA TU TIEMPO Y APROVÉCHALO, una planificación adecuada de nuestra agenda reducirá nuestros niveles de estrés. Tienes que aprender a aplazar y dejar para más adelante las tareas que son menos importantes o se nos plantean en situaciones de estrés. No dejes las cosas para el final, "es mejor evitar el fuego que tener que apagarlo".

DISTINGUE LOS MOMENTOS DE TRABAJO Y LOS DE DESCANSO y aprende a separar unos momentos de los otros. Dedica tiempo a actividades de ocio y relajación evitando que las preocupaciones no te dejen disfrutar de ellas.

REALIZA ACTIVIDADES FÍSICAS Y DE RELAJACIÓN que te ayuden a descargar la activación de tu organismo. La presión continuada nos provoca sensación de estrés permanente (estrés del malo) y el deporte o la respiración nos ayuda a desactivarlo.

ENTRÉNATE EN EL TRABAJO MULTITAREA, proponte cumplir con una agenda de actividades múltiples y diversas en un tiempo determinado.

DISTINGUE LO IMPORTANTE DE LO URGENTE, planifica y cumple con lo planificado para evitar ir siempre apagando fuegos.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Gestión del Estrés** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Fluir (flow) (Csikszentmihalyi, M., 1990)
- Cómo conocer y manejar los propios sentimientos (Lindenfield, G., 1997)
- Técnicas de Autocontrol emocional (McKay, D., Eshelman, M., 1982)

- Gladiator
- La seguridad emocional

Volver al Índice

5 de 19

Asertividad

"Donde todos piensan igual, nadie piensa mucho"
Rodin

¿Qué es?

Es mostrar convicción y firmeza en las ideas y objetivos propios, sin perder el respeto a los demás y a uno mismo, expresando de forma adecuada nuestras emociones, ideas u opiniones frente a otras personas.
Implica saber comunicar nuestras opiniones sin agresividad ni con temor, pero con fundamento y criterio. Supone ejercer nuestros derechos y afirmar nuestra posición.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En situaciones donde debemos expresar nuestra opinión aunque esto suponga oponerse a la de otras personas, sin temor a las consecuencias. Porque en ocasiones podemos ver perjudicados

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Asertividad

- Comunica sus opiniones o expresa sus deseos con convicción, sin culpa, sin vergüenza y de un modo no violento.
- Es capaz de decir que no a peticiones de otros porque éstas les perjudican.
- Recrimina o censura la conducta de otro cuando es necesario, sin agresividad pero con firmeza.
- Es honesto consigo mismo, siendo fiel a sus valores y asumiendo los riesgos que pueda conllevar defenderlos.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Asertividad

- Reacciona de forma agresiva a las amenazas y oposiciones o es pasivo y no se enfrenta a ellas, dejándose doblegar.
- Su estilo comunicativo es defensivo y puede provocar situaciones violentas, o en el otro extremo utiliza un estilo pasivo por temor a generar conflictos.
- No expresa sus ideas, opiniones o sentimientos, normalmente por miedo a las consecuencias o las opiniones de los demás o por contra, lo hace de forma brusca.
- Acomoda sus acciones e ideas a la situación, aunque eso le perjudique, por temor al conflicto, o, en un extremo opuesto, impone sus ideas y actúa sin importarle el efecto sobre los demás.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Asertividad"?

AUTOOBSERVACIÓN: ¿DICES A MENUDO QUE SI CUANDO TE GUSTARÍA DECIR NO?, ¿te pones a la defensiva y elevas el tono cuando alguien se opone a tus intereses? Son síntomas de que necesitas entrenar tu comunicación asertiva.

ENTRENA FÓRMULAS COMUNICATIVOS COMO ESTAS: "entiendo tu postura, pero yo no puedo…", "Me gustaría ayudarte, no obstante las circunstancias…", "Ahora no tengo tiempo de ayudarte", "Necesito pensar lo que me propones antes de contestarte". También puedes practicar el uso del "yo" en tu diálogo, de forma que no emitas juicios sobre los demás, p.e. es mejor un "yo no estoy de acuerdo" que un "estás equivocado".

INTENTA PONERTE EN EL LUGAR DE LOS DEMÁS. Tienes que actuar tratando de sugerir y no de criticar ni imponer, aunque tampoco debes dejar que los demás superen tus ideas o creencias. Tienes que respetar tus valores siendo fiel a ti mismo. *El amor bien entendido comienza por uno mismo.*

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Asertividad** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- ¿Por qué he dicho blanco si quería decir negro? Técnicas asertivas para el profesorado y formadores (Güell, M., 2005)
- Asertividad y escucha activa en el ámbito académico (Elizondo, M., 2004)Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La seguridad emocional. Cómo conocer y manejar los propios sentimientos (Lindenfield, G., 1997)

- Erin Brockovich

Volver al Índice

4.2. Competencias de Logro

Este grupo de competencias nos ayudan a destacar porque está demostrado que la motivación con la que emprendemos nuestras acciones tienen un marcado en los resultados que conseguimos. Hacer referencia a nuestro perfil actitudinal y motivacional. Nos hablan del gusto y atracción por conseguir resultados, asumir retos y responsabilidades, vencer obstáculos o tomar la iniciativa para que las cosas ocurran.

También nos hablan de nuestros recursos y habilidades para organizarnos y planificar nuestros recursos y tiempo. En este grupo trataremos la siguientes competencias: Orientación a Resultados, Iniciativa, Responsabilidad, Resolución de Problemas y Planificación y Organización.

6 de 19

Orientación a Resultados

¿Qué es?

Es perseguir de forma tenaz retos y objetivos, y mantenerlos como referentes permanentemente para encaminar nuestros actos y esfuerzos. Supone enfocarse en obtener el máximo rendimiento de los esfuerzos y recursos enfocándose en la productividad (eficiencia y eficacia).

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

Es una competencia requerida en situaciones en las que debemos alcanzar un estándar, una meta o logro. Es necesaria porque está muy vinculada a la productividad personal y la excelencia de nuestro trabajo. Nos valoran no sólo por lo que hacemos, sino especialmente por lo que conseguimos (resultados).

"El mundo exige resultados. No les cuentes a otros tus dolores del parto, muéstrales al niño"
Indira Gandhi

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Orientación a Resultados

- Las personas que poseen este tipo de competencia tienen un elevado sentido de la ambición personal que les lleva a una continua percepción de mejorarse a sí mismos y ayudar a los demás a que también lo logren.
- Se fijan metas a sí mismo y a sus equipos y las utilizan como guía para sus actuaciones, decisiones y para evaluar los logros y avances.
- Son exigentes con los resultados y los plazos y no ceden en el empeño hasta alcanzar niveles de excelencia en el logro.
- Actúan y deciden enfocándose en el logro de los objetivos y resultados marcados gestionando los recursos y esfuerzos necesarios (eficiencia).

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Orientación a Resultados

- Actúan sin un propósito claro y no suelen fijarse metas ni plazos.
- Se limitan a cumplir con lo mínimo exigido, mostrando más interés por cumplir con normas, instrucciones y procedimientos que con ver resultados efectivos.
- Tienen poco continuidad en las actividades y tienden a abandonar ante la adversidad, dilapidando esfuerzos y recursos invertidos.
- Acomoda sus acciones e ideas a la situación, aunque eso le perjudique, por temor al conflicto, o, en un extremo opuesto, impone sus ideas y actúa sin importarle el efecto sobre los demás.
- Pierden enfoque de la tarea con facilidad y el propósito que les debe guiar

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Orientación a Resultados"?

ACOSTÚMBRATE A ESTABLECER CLARAMENTE Y CON PRECISIÓN OBJETIVOS Y VISUALÍZALOS de esta forma te será más fácil alcanzar tus metas, además no olvides ponerte objetivos realistas y no retos demasiado complejos.

SÉ CONSTANTE Y TENAZ, la constancia es una de las claves para poder lograr tus objetivos y hacerlo tantas veces como quieras. Los resultados no siempre se consiguen al primer intento. Utiliza tus metas como motor de tu motivación para vencer los obstáculos y frustraciones provocadas por los fracasos.

DECIDE Y ACTÚA, es importante planificar y reflexionar, pero los resultados efectivos se producen con la la acción y la decisión.

EVALÚA LOS LOGROS QUE SE CONSIGUEN TRAS LAS ACCIONES, DECISIONES Y LOS RECURSOS utilizados en la consecución de los objetivos con el fin de optimizarlos la próxima vez que tengas que realizar los mismos.

CONCÉNTRATE EN LAS TAREAS QUE CONDUCEN A RESULTADOS CONCRETOS y evita perder el tiempo, recursos y esfuerzos que no llevan a nada productivo. Tu tiempo y esfuerzo valen mucho, no los desperdicies.

IDENTIFICA PERIÓDICAMENTE LO QUE CONSIGUES POR TI MISMO o colaborando con otros. Mide tu productividad y siente la satisfacción del trabajo hecho.

PROCURA NO DEJAR NADA A MEDIAS. TERMINA LO QUE EMPIECES y valora los esfuerzos invertidos antes de abandonar un proyecto.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la competencia **Orientación a Resultados** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- ¿Quién se ha llevado mi queso? (Spencer Jonhson, M.D.)
- Cómo lograr que las cosas se hagan cuando no está al mando (G.M. Bellman; Ed. CER Areces)
- El éxito no llega por casualidad (Ribeiro; 1998)
- El milagro de Candeal: Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La danza del cambio (P. Senge; Ed. Gestión 2000)
- La necesidad de cambiar (F. Vilahur; Esade)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)

- Cadena de favores
- El aceite de la vida

Volver al Índice

7 de 19

Iniciativa

"Un viaje de mil kilómetros se inicia con un paso"
Proverbio Chino

¿Qué es?

Es anticiparse y proponer acciones novedosas aunque se carezca de pautas o referencias para actuar, la actitud permanente de actuar cuando se presenta la ocasión sin esperar órdenes o instrucciones.
La esencia de la iniciativa está en actuar sin que nadie nos lo indique u ordene. Implica estar atento a la ocasión de actuar y actuar.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En situaciones relacionadas con la oportunidad y necesidad de hacer algo en pro de un resultado inmediato o a largo plazo.
Se hace necesaria cuando hay oportunidad de actuar y no hay nadie que dé indicaciones sobre qué hacer o cómo hacerlo. También cuando nadie repara en la necesidad de hacer algo que la situación demanda.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Iniciativa

- Se anticipa y actúa con antelación a que la situación lo demande con urgencia. Tiene visión a largo plazo y actúa de acuerdo con esa visión.
- Está atento a las necesidades del entorno para actuar cuando la situación lo pide.
- Cuando la situación lo demanda' actúan incluso más allá de sus obligaciones o solicitan permiso para actuar.
- Toman decisiones por sí mismos y no necesitan que les señalen qué deben hacer para actuar.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Iniciativa

- No toma decisiones por sí mismo y espera que los problemas se resuelvan solos o los resuelvan otros.
- Actúan habitualmente sólo cuando se lo indican y se suelen limitar a obedecer.
- Se desentienden de lo que no les corresponde hacer a pesar de saber qué pueden hacer algo para solucionar una situación por ellos mismos
- No detecta oportunidades de actuar porque no está "conectado" con la situación ("están en Babia") o no son capaces de motivarse por sí mismos para hacerlo.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Iniciativa"?

EVITA EL CONFORMISMO, intenta aportar siempre nuevas ideas que puedan mejorar el trabajo que realices o el resultado de éste.

OFRÉCETE a ayudar a los demás cuando veas que lo necesitan.

Popularmente se dice **"ES MEJOR PEDIR PERDÓN QUE PEDIR PERMISO",** esta reflexión nos quiere decir que es mejor equivocarse por tener iniciativa, recordad que de todos los errores se aprende. El que realmente se equivoca es el que no hace nada.

SÉ POSITIVO Y ENCUENTRA MOTIVACIÓN EN LO QUE HACES, es fácil tener iniciativa si realizas actividades que realmente te gustan, además evita los pensamientos del tipo "qué difícil", "no soy capaz" o "esto no me corresponde a mí".

NO SEAS PASIVO ¡ACTÚA!, anticípate a los resultados para poder corregir los posibles errores y encontrar alternativas más apropiadas. Ten seguridad en ti mismo, si tú te ves como alguien muy válido, demuéstralo para que los demás también te vean así.

HAZ PROPUESTAS O PIDE PERMISO PARA ACTUAR cuando veas la ocasión.

NO ESPERES A QUE TE DIGAN LO QUE TIENES QUE HACER. Anticípate a las órdenes e instrucciones y estáte atento a las necesidades que cada situación demanda. La iniciativa tiene más de actitud y predisposición a actuar que de conocimiento y habilidad.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Iniciativa** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- 101 métodos para generar ideas (Foster, T.R.V., 2002)
- Free Play: La improvisación en la vida y en el arte (Nachmanovitch, S., 2004)

- Cadena de favores
- El Milagro de Candeal

Volver al Índice

8 de 19

Responsabilidad

"No es solamente por lo que hacemos, sino también por lo que no hacemos, que somos responsables"
Abraham Lincoln

¿Qué es?

Es preocuparse por la viabilidad y el cumplimiento de los compromisos adquiridos, está asociada al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Diríamos que la preocupación por el cumplimiento de nuestras obligaciones está por encima de sus propios intereses.
También está asociada a la conciencia que tenemos sobre las consecuencias de nuestros actos u omisiones.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

Es exigida en todos los entornos y aumenta a medida que vamos creciendo y siendo capaces de hacer cosas por nosotros mismos.
El sentido de responsabilidad es un indicador de madurez personal que se desarrolla con el tiempo. Implica capacidad para gestionar nuestra libertad y compromiso.
Es necesaria porque es uno de los elementos básicos en los que los demás se apoyan para confiar en nosotros.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Responsabilidad

- Se preocupa por la consecución de resultados y cumplimiento de sus compromisos, sacrificándose y anteponiendo sus compromisos y obligaciones a sus necesidades e intereses personales.
- Siente el cumplimiento de sus obligaciones como fuente de satisfacción y base de su motivación.
- Muestran una alta disponibilidad de su tiempo cuando las obligaciones o compromisos se los exigen.
- Reflexiona y visualiza con claridad las consecuencias para él y los demás de sus actos u omisiones, y obra de manera acorde a ellas.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Responsabilidad

- Decide y actúa sin pensar en las consecuencias de sus acciones y los perjuicios que pueda tener para él mismo y los demás.
- No les gusta que les asignen obligaciones o asumir compromisos.
- Se despreocupan por el cumplimiento de sus obligaciones y demoran los esfuerzos o nos los realizan.
- Minimizan las consecuencias negativas de sus acciones u omisiones, restandoles importancia.
- Tienden a eximirse de su propia culpa para culpar a los demás, incluso de sus propios fracasos.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Responsabilidad"?

HAZTE MÁS DUEÑO DE TU VIDA tomando partido en las decisiones y actuaciones que te afecten. No dejes que los demás decidan por ti.

REFLEXIONA SOBRE LAS CONSECUENCIAS DE TUS ACTOS Y OMISIONES Y VALÓRARLAS ANTES DE ACTUAR, ya que tienen consecuencias.

CUMPLE TUS COMPROMISOS, si te comprometes a realizar algo, hazlo. Eso hará que los demás confíen en ti y tú también refuerces tu autoestima.

SI NO PUEDES CUMPLIR CON TUS COMPROMISOS, RENEGOCIALOS. Es mejor que no cumplir con ellos y minar nuestra reputación y la confianza que inspiramos.

SÉ HUMILDE, APRENDE A PEDIR PERDÓN Y NO CULPES A OTROS de tus propios errores, fallos o incumplimentos. **SÉ CONSECUENTE.**

El cumplimiento de la responsabilidad implica en muchas ocasiones sacrificio y disciplina, **INTEGRA EL CUMPLIMIENTO DE TU RESPONSABILIDAD COMO UN VALOR QUE TE GUÍE EN TU HACER COTIDIANO Y DISFRUTA DE ELLO.**

ALIENTA A LOS DEMÁS A SER RESPONSABLES Y RODÉATE DE PERSONAS QUE TAMBIÉN LO SEAN, te será más sencillo mantener una actitud responsable en un ambiente así.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Responsabilidad** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Ética para Amador. (Fernando Savater. Editorial Ariel, Barcelona)
- El principio de responsabilidad, (Jonas, Hans,Herder, Barcelona. ISBN)
- El hombre en busca de sentido. (Victor E. Frankl, Herder, 2013)

- La Vida es Bella

Volver al Índice

9 de 19

Resolución de Problemas

"Un problema deja de serlo si no tiene solución"
Eduardo Mendoza

¿Qué es?

Es ser resolutivo en la solución de problemas sin dejar de considerar las distintas alternativas posibles.
Implica una actitud que nos impela a superar obstáculos y la capacidad para analizar los problemas y tomar decisiones para seguir avanzando.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En situaciones en las que se nos presenten dificultades, problemas u obstáculos en nuestro camino.
Es necesario porque los problemas no se resuelven por sí mismos, y no por dejar de verlos se han solucionado. La solución de los problemas no se puede demorar eternamente y necesitamos seguir avanzando.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Resolución de Problemas

- No tiene temor a enfrentarse a los problemas aunque tengan difícil solución. Vive los problemas como algo sustancial a la vida.
- Dedica poco tiempo a pensar en el problema e invierte mucho a encontrar soluciones.
- Busca alternativas y prueba las soluciones hasta encontrar alguna satisfactoria.
- Utiliza todos sus recursos disponibles para encontrar soluciones y pide ayuda cuando lo considera necesario.
- Reflexiona, analiza e identifica causas y elementos implicados en el problema.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Resolución de Problemas

- No se detiene a analizar causas e identificar posibles soluciones para llevar a cabo alguna de estas.
- Cualquier obstáculo le parece insalvable y se bloquea. Deja de avanzar o demora el avance.
- Demora sus actuaciones (procastina) y se escuda en los problemas para justificarse.
- Dedica demasiado tiempo a pensar en las soluciones y les cuesta decidirse por una. Los problemas le hace dudar y no actúa.
- La más extrema, rehuye los problemas y mira para otro lado, confía en que otros resolverán o que se solucionarán por sí solos, o piensa que no merece la pena enfrentarse a ellos.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Resolución de Problemas"?

ASUME QUE LOS PROBLEMAS FORMAN PARTE DE LA VIDA, afróntalos de manera natural.

CONCÉNTRATE EN LA SOLUCIÓN Y NO EN EL PROBLEMA, está demostrado que el cerebro no puede encontrar soluciones si se está centrado en el problema. Centrarse en el problema provoca que la "negatividad" cree emociones negativas que nos bloquean el cerebro en la búsqueda de soluciones creativas.

ANALIZA EL PROBLEMA DESDE VARIAS PERSPECTIVAS, intenta conseguir ver los problemas desde todos los ángulos y de una forma horizontal, además es clave ser neutral y objetivo a la hora de afrontarlos.

SIMPLIFICA LAS COSAS, en ocasiones creamos una tendencia a hacer las cosas más complicadas de lo que suelen ser, trata de aceptar los retos y problemas sin miedos ni dudas.

¡AFRONTA LOS PROBLEMAS!, en ocasiones nos preocupamos en exceso por las consecuencias de estos y dejamos los problemas pasar. No dudes en exceso y toma decisiones.

LAS SOLUCIONES PUEDEN TENER EFECTOS NO DESEADOS, y a veces ninguna es perfecta, pero habitualmente es mejor optar por una de ellas que por ninguna.

AYUDA A LOS DEMÁS A QUE SEAN RESOLUTIVOS Y A AFRONTAR SUS PROBLEMAS, esto te ayudará a resolver tus futuros problemas y a contar con un apoyo cuando lo necesites.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Resolución de Problemas** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Resolución de Problemas y toma de decisiones (Montes, F., 2005)
- Problem Solved!: The Secrets of Decision Making and Problem Solving (David Goldsmith. Ed. CreateSpace, 2014)

- Cube (El cubo):
- Mentes peligrosas

Volver al Índice

10 de 19

Planificación y Organización

"Los planes son inútiles, pero la planificación lo es todo"
Dwight D. Eisenhower

¿Qué es?

Es prever las cosas y gestionar eficazmente los recursos necesarios, especialmente el propio tiempo. Las personas que poseen esta competencia tienen la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, proyectos, áreas, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En situaciones multitarea donde tengamos que organizar y planificar el trabajo para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma.
Es necesaria para afrontar la multiplicidad de tareas, proyectos y responsabilidades, ser eficaces y eficientes, y manejar el estrés que provoca la presión.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Planificación y Organización

- Dedica tiempo a planificar el largo, medio y corto plazo, y respeta las planificaciones aunque sea flexible en su cumplimento.
- Reflexiona sobre las prioridades y recursos disponibles antes de actuar.
- Planifica y revisa periódicamente su agenda.
- Anota ideas, proyectos, citas, vencimientos, etc. Utiliza herramientas (agendas, mapas mentales, apps) para organizar su actividad.
- Mantiene el orden y hace limpieza periódicamente.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Planificación y Organización

- Le parece un pérdida de tiempo dedicarlo a planificar y prefiere actuar. Actúa de forma impulsiva a la hora de realizar sus tareas.
- No suele ordenar, ni clasificar nada, y pierde mucho tiempo en buscar recursos que luego necesita. Vive sumido en el desorden y el caos, aunque no sea consciente de éste.
- No utiliza de modo sistemático y eficazmente herramientas que le ayuden a ordenar, planificar u organizar su actividad.
- Su rendimiento desciende notoriamente por la falta de orden y planificación, y por el estrés que le causa éste.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Planificación y Organización"?

OBSERVA A PERSONAS QUE DESTAQUEN por su capacidad de organización y reconoce los logros que les reportan.

PLANIFICAR Y ORGANIZAR DEBE SER UN HÁBITO. Desarróllalo para planificar semanalmente tu actividad y dedica los primeros minutos de la jornada a revisar el plan del día.

EMPIEZA POR ORGANIZAR Y PLANIFICAR DÍA A DÍA, aprende a planificar luego más a largo plazo (semanas y meses).

CALCULA EL TIEMPO QUE PUEDES NECESITAR PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES que vas a realizar, programa tus días y sé generoso con el tiempo que va a requerir cada tarea para no agobiarte durante la realización de éstas.

¡PRIORIZA!, es clave que seas capaz de detectar qué es lo importante y urgente. Evita estar todo el día apagando fuegos y resolviendo urgencias acuciantes.

TIENES QUE APRENDER A DELEGAR Y APOYARTE EN COMPAÑEROS en las ocasiones en las que te sientas desbordado por el trabajo. También debes aprender a predecir la ayuda que vas a necesitar.

APÓYATE EN APPS, SOFTWARE Y HERRAMIENTAS QUE TE AYUDEN a recordar tus citas, compromisos, tareas, etc... Anota y consúltalas a diario.

COMPRUEBA EN TI MISMO LOS BENEFICIOS DE ORDENAR Y PLANIFICARTE.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Planificación y Organización** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Comportamiento organizacional (Soto, E., 2001)
- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (Covey, Stephen R., Editorial Paidós)
- Haz que funcione (David Allen, Ed. Alienta, 2011)
- Organízate con Eficacia (David Allen, Ed. Empresa Activa)

Volver al Índice

4.3. Competencias de Colaboración

Estas competencias nos permiten cooperar con otros de manera satisfactoria e implican el gusto y motivación por realizar y compartir actividades, objetivos, proyectos y responsabilidades colectivas. Este grupo de competencias está formado por: Empatía, Trabajo en Equipo y Flexibilidad.

"Antes de juzgar a una persona, camina tres lunas con sus mocasines"
Proverbio sioux

11 de 19

Empatía

¿Qué es?

Es interesarse y comprender cómo se sienten otras personas estableciendo una conexión emocional con ellas, comprendiendo sus puntos de vista y estando interesado auténticamente en sus preocupaciones. Implica centrarse en el otro. Las personas que la poseen saben escuchar de forma activa y les mueve el deseo genuino de comprender al otro.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En situaciones de interacción con otras personas, como el trabajo en el equipo o la atención al cliente. Es muy necesaria porque nos ayuda a identificar los puntos de vista de los demás y a valorarlos, así como acomodar nuestras actuaciones a los posiciones de los otros. También es un atributo del liderazgo y básica en la Resolución de Conflictos.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Empatía

- Realiza escucha activa: atiende, escucha, no interrumpe, mira a su interlocutor cuando le habla y le hace sentirse genuinamente escuchado.
- Pregunta, indaga y se interesa de manera sincera cuando su interlocutor le habla.
- No se obsesiona por emitir su opinión, consejo o punto de vista y deja que el otro se exprese.
- Pone todos sus sentidos, atiende a lo que el otro le dice y cómo se lo dice. Está atento a su lenguaje no verbal y emocional.
- Sabe leer e interpretar el lenguaje emocional y corporal de los demás.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Empatía

- No muestra interés por la otra persona ni por lo que ésta trata de transmitirle, no la mira, se distrae o atiende a otras cosas mientras le hablan.
- No reconoce ni identifica los sentimientos y las emociones de las otras personas con las que interactúa. No comprende o atiende a las señales emocionales y corporales de los demás.
- Realiza una comprensión limitada y superficial de lo que le comunica su interlocutor.
- Cuando le hablan, está pensando en cómo contestar, en lugar de escuchar con atención. Es proclive a emitir opiniones antes de comprender al otro.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Empatía"?

REFLEXIONA SOBRE CÓMO TE SIENTES CUANDO NO TE ESCUCHAN O NO TE ENTIENDEN. Piensa en alguien que te haya hecho sentir bien mientras te escuchaba o haya demostrado que se pone en tu lugar y te entiende.

TENER EMPATÍA SIGNIFICA COMPRENDER AL OTRO, no significa estar de acuerdo o darle la razón.

No consultes el móvil o atiendas a otra cosa cuando alguien te está hablando. **MÍRALE A LA CARA, REGALA TODA TU ATENCIÓN Y MUESTRA INTERÉS POR LO QUE TE DICE.**

PIENSA EN LAS NECESIDADES, VALORES, MOTIVOS, CIRCUNSTANCIAS, EMOCIONES Y SENTIMIENTOS QUE PUEDAN EXPLICAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS DEMÁS y acomoda tu comunicación a la situación.

TRATA DE CONOCER A LOS DEMÁS, para ello presta atención e interés a todo lo que te digan, atiende al lenguaje no verbal que utilicen, preocúpate verdaderamente de la otra persona, presta especial cuidado con los consejos que das.

NO CAIGAS EN EL ERROR DE "TRATAR A LOS DEMÁS COMO TE GUSTARÍA QUE TE TRATASEN A TI", la clave de la empatía es tratar a los demás como les gustaría que les tratasen, tienes que ser capaz de conocer y comprender a la otra persona primero para poder tratarla adecuadamente.

PRESTA ATENCIÓN A LOS MENSAJES NO VERBALES de tu interlocutor.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Empatía** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La Gran Conexión (Warren, A., 2002)

- El príncipe de las mareas

Volver al Índice

12 de 19

Trabajo en Equipo

"Es mejor tener una persona trabajando contigo que tres personas trabajando para ti"
Dwight D. Eisenhower

¿Qué es?

Es sentirse cómodo trabajando con otras personas, aunque sean muy distintas, y poner los intereses del grupo delante de los propios.
Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando el objetivo no repercute directamente con el interés personal.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En situaciones en las que abordamos un proyecto o perseguimos un objetivo compartido con otras personas.
Es básica porque en equipo se consiguen resultados que con el trabajo individual no seríamos capaces.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Trabajo en Equipo

- Disfruta formando parte de un colectivo que trabaja para un propósito común.
- Sabe comunicar sus ideas y las expresa para aportar soluciones y propuestas, al igual que sabe apoyar las ideas de los demás.
- Motiva, anima y valora a su compañeros. Facilita un clima de trabajo agradable y cómodo en el que todos los miembros del equipo puedan expresarse con libertad.
- Siente un alto compromiso con el equipo, hasta el punto de que vive los éxitos y fracasos del equipo como propios.
- Cumple con su parte y se ofrece a ayudar a los compañeros.
- Acomoda su agenda a la del equipo.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Trabajo en Equipo

- No se siente cómodo cuando cede el protagonismo a los demás, necesita destacar.
- Critica y censura las aportaciones de los demás o las menosprecia. Acapara la palabra, no escucha con atención y no deja participar.
- No participa, se "esconde", se comunica poco con el resto de los miembros y no aporta sus ideas.
- Se limita a cumplir con lo suyo o sólo ayuda si se lo piden.
- No respeta las normas, ni procedimientos del equipo.
- Prioriza sus intereses y agenda a los del equipo.
- No siente como propios los objetivos, logros o fracasos del equipo.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Trabajo en Equipo"?

FAVORECE CON TU COMPORTAMIENTO Y COMUNICACIÓN UN CLIMA AGRADABLE Y ESTIMULANTE DENTRO DEL EQUIPO: valora a tus compañeros, reconoce sus logros y virtudes, mantén una actitud de ayuda a los demás, no personalices los conflictos y contribuye a resolverlos, no critiques, escucha a todos por igual y no discrimines a nadie (favorece la cohesión).

CONTAGIA TU ENTUSIASMO Y CONTÁGIATE DEL DE LOS DEMÁS, ayuda a crear un ambiente positivo y de superación, la motivación se contagia y el desaliento también. Trata de ser un catalizador del ánimo colectivo.

COMUNICA, INFORMA Y PREOCÚPATE POR ESTAR INFORMADO LOS ASUNTOS DEL EQUIPO, es básico para coordinarnos, evitar conflictos y generar buen clima. **PARTICIPA, NO TE ARRINCONES.** Haz valer tus aportaciones, defiende tus ideas y puntos de vista. Si te muestras pasivo, dejarán de contar contigo.

APRENDE A ESTAR CALLADO, ESCUCHAR Y DÉJATE LLEVAR CUANDO LA SITUACIÓN LO REQUIERA, no siempre llevarás razón y no se trata de estar enfrentado y nadar contra corriente (puedes estar equivocado y no verlo).

AYUDA AL EQUIPO A CENTRARSE EN EL OBJETIVO Y EN LA TAREA: propón ideas, procedimientos y métodos de trabajo, participa en la gestión de la tarea colectiva, controla tiempos, ofrécete a ayudar, etc. **RESPETA LAS NORMAS,** son necesarias para el buen funcionamiento colectivo.

CONFÍA EN LOS DEMÁS y gánate la confianza de lo demás (sé resolutivo y responsable), toda relación fructífera y duradera se basa en la confianza mútua.

COMPARTE CON TU EQUIPO, tanto las herramientas y conocimientos que tengas a tu disposición y puedan facilitar el trabajo de los demás, como momentos de ocio fuera del ambiente de trabajo. Una mejor relación personal con tus compañeros mejorará la relación en el terreno del trabajo.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Trabajo en Equipo** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Aprender a trabajar en equipo (M. Martínez, M. Salvador; Ed. Paidós)
- Cien mejor que uno (Surowiecki, J., 2005)
- Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)

- Toy Story
- Antz
- Ratatouille

Volver al Índice

13 de 19

Flexibilidad

"Cuando las circunstancias cambian, yo cambio de opinión. ¿Usted qué hace?"
J. M. Keynes

¿Qué es?

Es adaptarse a los cambios en distintas situaciones, pudiendo trabajar con distintas personas o grupos y en distintos ambientes. Implica mente abierta, capacidad de aprendizaje y disposición al cambio, así tolerancia y respeto genuino a los demás. Significa saber cambiar sin perder tu identidad.
La flexibilidad es una actitud tolerante y favorable al cambio.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En comportamientos cuando nos enfrentamos a situaciones cambiantes (personas, grupos, objetivos, normas, procedimientos de trabajo, etc.) o puntos de vista variados y diferentes a los nuestros. Es necesaria porque el entorno cambia permanentemente, demandando cada vez más personas con capacidad de aprendizaje, propensas a salir de su zona de confort y capaces de desenvolverse con facilidad trabajando en distintos ambientes.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Flexibilidad

- Manifiesta curiosidad e interés por aprender permanentemente. Investiga nuevos caminos y formas de hacer las cosas.
- Actúa como motor del cambio ayudando a los demás a asumir e integrar nuevos roles, objetivos, normas, procedimientos, herramientas, etc.
- Escucha a los demás y sabe ceder, aceptando sinceramente las opiniones de los demás.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Flexibilidad

- No le gusta el cambio y se resiste a cambiar de rol, objetivos o formas de proceder cuando el equipo o la situación lo requiere. Prefiere que las cosas sigan como están.
- Se mantiene fijo en su punto de vista aunque sea en contra de la mayoría, sabiendo incluso que puede no llevar razón.
- Le cuesta adaptarse a trabajar con otras personas que no sean las habituales.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Flexibilidad"?

ASUME QUE LA VIDA ES CAMBIO Y EVOLUCIÓN. Te ayudará a abrir tu mente y vencer tus resistencias al cambio.

Albert Einstein decía: **"LOCURA ES HACER SIEMPRE LA MISMA COSA UNA Y OTRA VEZ Y ESPERAR RESULTADOS DIFERENTES".** Recuerda esta frase y hazla tuya. Si consideras que cambiando tus métodos de trabajos mejorarás, no tengas miedo en hacérselo llegar a las personas que les corresponda, superiores en el trabajo, profesores, etc...

ASUME QUE LAS COSAS NO SON SIEMPRE COMO NOS GUSTARÍAN, tenemos que aceptar que en ocasiones no todo saldrá a pedir de boca, por lo que tendremos que adaptarnos a esas situaciones aunque nos resulte incómodo.

CONFÍA EN TU CAPACIDAD DE APRENDER, TE AYUDARÁ A NO TEMER EL CAMBIO. La mejor herramienta que tenemos para adaptarnos a los cambios es nuestra capacidad de aprendizaje. Gracias a ella, somos capaces de cambiar nuestra manera de actuar, pensar o sentir.

SÉ MOTOR DEL CAMBIO, ANIMA Y AYUDA A LOS DEMÁS A SER FLEXIBLES y a no ser intransigentes, si en tu entorno te rodeas de personas con un alto nivel de flexibilidad te resultará más fácil comportarte también de esta manera.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Flexibilidad** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- El hombre en busca de sentido. (Victor E. Frankl, Herder, 2013)
- Las uvas de la ira. (Steinbeck, John. Ed. Alianza. 2012)
- Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)

- Las uvas de la ira

Volver al Índice

4.4. Competencias de Movilización

Estas competencias están muy relacionadas con el poder e influencia. Las personas que dominan estas competencias son personas que tienen interés y habilidad para influir, persuadir, guiar y ayudar a los demás. Como comentamos en la introducción de este manual, son competencias muy valoradas en el mercado de trabajo y son las más difíciles de encontrar en un alto nivel de desarrollo. Este grupo de competencias está formado por: Liderazgo, Influencia, Comunicación, Orientación al Servicio y al Cliente, Resolución de Conflictos y Desarrollo de Otros.

"En pocas palabras, un líder es un hombre que sabe adónde quiere ir, se pone de pie y va"
John Erskine

14 de 19

Liderazgo

¿Qué es?

Es saber involucrar a los demás en un proyecto común asumiendo la responsabilidad de ponerse al frente. Para ello es necesario ser capaz de inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Liderar es conseguir que las cosas sucedan a través de la acción de otras personas.
Implica un desarrollo muy elevado de las competencias de autogestión, motivación y colaboración.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En comportamientos y situaciones que tienen relación con la orientación de equipos hacia un objetivo determinado.
Es necesaria en muchos ámbitos de la vida, pero especialmente en el laboral y empresarial. Las empresas necesitan personas que sepan dirigir, motivar e involucrar a otras en proyectos comunes.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Liderazgo

- Establece objetivos y los comunica con ilusión y entusiasmo, da enfoque y motiva al equipo.
- Da la cara por el equipo, se responsabiliza del trabajo colectivo y no se pone las medallas. Actúa desde la equidad y la integridad moral.
- Conoce las debilidades y fortalezas de las personas a su cargo, repartiendo las tareas de desde este conocimiento del equipo.
- Fomenta la participación e iniciativa de todas las personas con las que colabora, manteniendo informado a todos y favoreciendo un buen clima de trabajo.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Liderazgo

- Carece de visión, no fija objetivos, ni tiene una idea clara de lo que quiere de su equipo.
- Se desinteresa del trabajo del equipo, de sus necesidades, sus progresos o dificultades.
- Se comunica poco con su equipo y no establece conexión emocional con sus miembros.
- Conoce poco al equipo, y delega sin considerar las características de sus miembros.
- Se desentiende del trabajo una vez delegado y responsabiliza a los demás de los errores.

¿Qué puedo hacer para mejorar el "Liderazgo"?

TEN CLARO TUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, conoce bien cuáles son tus puntos fuertes y débiles, esfuérzate en buscar la mejora continúa, estudia, capacítate.

CONTRÓLATE Y LIDÉRATE A TI MISMO, DA EJEMPLO. No puedes liderar a otros si no puedes liderarte a ti mismo.

DESARROLLA VISIÓN Y ESFUÉRZATE POR COMUNICARLA. Visualiza metas, visualiza cómo quieres que sea y trabaje tu equipo, y esfuérzate por comunicarles tu visión para que le sirva de inspiración.

AYUDA A TU EQUIPO A BRILLAR, tu misión como líder es facilitar que las cosas sucedan y los demás triunfen.

HAZTE RESPONSABLE DE TUS ACCIONES Y DECISIONES, además trata de conseguir que los demás también lo sean. Un buen líder da la cara ante los fracasos y errores, y ante los éxitos deja el protagonismo al equipo.

ESFUÉRZATE POR CONOCER A TODAS LAS PERSONAS QUE PRETENDES LIDERAR. Es muy importante que los comprendas, te comuniques con ellos y ayudes a que se desarrollen.

CONVIÉRTETE EN UN EJEMPLO A SEGUIR PARA LOS DEMÁS, es clave para que la autoridad del líder tenga legitimidad.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo del **Liderazgo** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- El líder resonante (D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee)
- Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- Mentes líderes (H. Gardner; Ed. Paidós)

- El club de los poetas muertos
- Master and Commander

Volver al Índice

15 de 19

Influencia

"Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad"
Ken Blanchard

¿Qué es?

Es la habilidad de convencer (influir) a los demás utilizando argumentos (medios al alcance) adecuados, es decir, producir un impacto o efecto determinado sobre los demás.
Implica sentir motivación y gusto por influir. No es una cuestión sólo de habilidad, sino de motivación por ser influyente.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En comportamientos y circunstancias en las que contribuimos a que los demás piensen, sientan o actúen de la manera que consideramos más apropiada.
Es necesaria para conseguir que los demás actúen desde el compromiso y no desde la obediencia y sumisión.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Influencia

- Recopila evidencias y datos en los que apoya sus argumentos, posiciones y opiniones.
- Dedica tiempo a explicar y comunicar su punto de vista.
- Utiliza su comunicación no verbal, expresa sus emociones y las contagia.
- Comunica con convicción y seguridad su punto de vista, inspira respeto produciendo una buena impresión.
- Implementa estrategias de negociación con notable destreza.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Influencia

- Opina y expresa sus argumentos de manera torpe y sin fundamentos, comunica sin credibilidad.
- Muestra una clara inseguridad cuando se enfrenta a interlocutores firmes y que le generan respeto.
- Descuida su lenguaje verbal y no verbal, su imagen y su forma de comunicar en general, por lo que no transmite seguridad.
- Le cuesta identificar las necesidades de sus interlocutores (empatía) para adaptar su discurso y estrategia.
- No siente atracción por influir en los demás.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Influencia"?

FOMENTA LA EMPATÍA, con un alto conocimiento y una buena forma de conectar con tus interlocutores, sabrás la mejor forma posible de cómo influir en éstos.

CUIDA TU IMAGEN Y TU LENGUAJE CORPORAL, presta atención a lo que que comunicas con tu lenguaje corporal (mirada, gestos, postura corporal, movimientos, etc).

ADOPTA TU DISCURSO SEGÚN TU INTERLOCUTOR, ADEMÁS DE LA PARTE NO VERBAL de la que hablamos anteriormente, debes ser capaz de utilizar un lenguaje más formal, más cotidiano o más técnico, en función de a quién te dirijas.

INTENTA SER COHERENTE, con tus palabras y tus actos, no debes contradecirte a la hora de transmitir tus ideas, además es muy importante que consigas **EXPRESAR TUS IDEAS CON CLARIDAD Y PRECISIÓN.**

INFLUIR NO SIGNIFICA MANIPULAR. La vida es relación y todos nos influimos de un modo u otro. **LA INFLUENCIA ES LEGÍTIMA** si empleas la verdad y no lo haces exclusivamente en beneficio propio.

DESARROLLA CRITERIO: BUSCA DATOS E INFÓRMATE, DOCUMÉNTATE Y REFLEXIONA PARA APOYAR TUS ARGUMENTOS con una base sólida y ganar credibilidad.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Influencia** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Cómo ganar amigos e influir sobre las personas (Carnegie, D.)
- El poder de las presentaciones efectivas (Velilla, R.)
- Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.)
- Proyecte una imagen positiva (Pincus, M.)
- Retener y Fidelizar a los clientes (Smith, J.)

- Con el dinero de los demás
- El club de los poetas muertos
- El jurado

Volver al Índice

16 de 19

Comunicación

"No entiendes realmente algo hasta que no eres capaz de explicárselo a tu abuela"
Albert Einstein

¿Qué es?

Es transmitir oralmente con efectividad una idea o información a una audiencia.
Esta capacidad implica poseer habilidad para captar la atención y dominar el lenguaje verbal y no verbal, para conseguir que los demás comprendan las ideas y conceptos. También supone saber escuchar para adaptar el mensaje a quién te escucha.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

Siempre que en el trato con otras personas tratemos de expresar ideas de manera efectiva. Reuniones, charlas, clases, conferencias, son situaciones en las que se hace necesaria desplegar esta competencia.
Es necesaria en todos los ámbitos de nuestra vida, pero para el ejercicio del liderazgo es fundamental saber transmitir con eficacia al equipo la visión, enfoque, objetivos, etc.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Comunicación

- Se prepara sus intervenciones con antelación y no las deja en manos de la improvisación.
- Utiliza un lenguaje amplio, variado y adecuado al público que le escucha y a cada situación.
- Se expresa con seguridad y convicción. Habla de manera fluida y verifica que los demás le hayan comprendido.
- Disfruta comunicando y lo transmite. Habla y se expresa con la intención de que los demás le atiendan y le comprendan.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Comunicación

- No le gusta o incluso sufre hablando en público. El miedo le bloquea y no le permite desplegar sus capacidades.
- Tiene un lenguaje pobre y no adapta su mensaje al público o a la situación.
- Se expresa entrecortadamente y sin fluidez o se limita a leer los apoyos (fichas o presentaciones) que le acompañan.
- No contacta con el público, no interactúa con él, no pregunta ni le mira.

¿Qué puedo hacer para mejorar la “Comunicación”?

PREPÁRATE Y ENSAYA. Piensa bien qué quieres comunicar y cómo vas a hacerlo. Ensaya las presentaciones y practica, practica, practica…

EL MIEDO ES SUPERABLE. Para aprender una habilidad, a veces hay que superar el miedo inicial (recuerda cuando aprendiste a montar en bicicleta), hasta que la práctica te haga disfrutar.

APROVECHA CADA OPORTUNIDAD QUE SE TE PRESENTE PARA HABLAR EN PÚBLICO. Hablar en público es una habilidad, y éstas se consiguen dominar con la práctica.

CONTROLA TU LENGUAJE NO VERBAL Y ADÁPTALO A LA SITUACIÓN (mirada, postura y movimientos corporales y de las manos), pero no te obsesiones para no dejar de ser tú mismo.

APÓYATE EN LOS DEMÁS, intenta que personas te den su opinión y consejos sobre qué aspectos deberías mejorar o cuidar de tu comunicación. Grábate y visualiza cómo hablas en público.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Comunicación** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- La Comunicación, clave de la productividad (Roger D´Aprix)
- Hablar en público. Guía práctica para lograr habilidad y confianza (Badós, A. (1990). Madrid. Pirámide)
- Cómo atraer el interés de los demás. Técnicas para desarrollar la capacidad de comunicación. (De Bono, E. (1999). Barcelona. Paidós)
- Aprender a hablar en público hoy (Vallejo-Nájera, J.A. (1990). . Barcelona. Planeta)

- Un domingo cualquiera
- El gran dictador

Volver al Índice

17 de 19

Orientación al Servicio y al Cliente

"Si quiere poner al cliente en primer lugar, debe priorizar a sus colaboradores"
Tom Peters

¿Qué es?

Es la capacidad de captar y satisfacer las necesidades de los demás. Supone actuar desde el deseo y el compromiso personal para cumplir con los pedidos, deseos y expectativas de los clientes. Tiene un elevado componente motivacional que impele a la ayuda y está muy relacionada con la empatía.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En comportamientos ligados con la satisfacción de los clientes (tanto externos como internos). El éxito de las compañías está muy ligado a su orientación hacia el cliente y ello depende de que sus empleados (de cualquier nivel) también lo estén. Desde otro punto de vista, la concepción moderna de liderazgo entiende a éste como "servicio" al equipo.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Orientación al Servicio y al Cliente

- Se interesa y está atento por las necesidades de sus clientes y de su equipo, y se anticipa a ellas.
- Le mueve la ayuda al otro y la satisfacción de sus necesidades. No vende, busca y ofrece soluciones que satisfagan al cliente.
- Prioriza la relación a largo plazo con los clientes y los compañeros a los que sirve, dejando en segundo lugar sus propios intereses.
- Ofrece su ayuda de manera proactiva sin esperar a que se la soliciten.
- Afronta las quejas y reclamaciones con naturalidad y escuchando con interés al cliente.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Orientación al Servicio y al Cliente

- Le molesta y se siente incómodo cuando tiene que atender a los clientes, rehuyendo el contacto con él.
- No conoce, ni se interesa por las necesidades de sus clientes, ni se preocupa en conocer el nivel de satisfacción y ofrece soluciones estándar para todos los clientes aunque no sean las que necesitan.
- Prioriza el cumplimiento de las normas y procedimientos sobre la satisfacción del cliente o no mira más allá de sus propios intereses y comodidad.
- No considera la actitud de servicio hacia los clientes como un aspecto clave en su trabajo y aspecto vital para la supervivencia de la organización.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Orientación al Servicio y al Cliente"?

ASUME E INTEGRA en tu manera de entender tu trabajo que las organizaciones viven DE y PARA sus clientes y usuarios. Desarrolla **ACTITUD DE SERVICIO Y AYUDA** a los demás.

COLOCA A TU CLIENTE EN EL CENTRO DE TUS ACTUACIONES Y DECISIONES. Por ejemplo, no seas estricto con las normas y los procedimientos y revísalos si ves que entorpecen la satisfacción del cliente.

PIENSA EN SITUACIONES en las que te han tratado bien y mal como cliente y trata de identificar cómo te sentiste y cómo actuaron contigo en cada situación.

IDENTIFICA LAS NECESIDADES DE TUS CLIENTES, para ello tendrás que saber escucharlos y ser muy observador. El primer paso para poder satisfacer a los clientes es tener muy claro qué necesitan, qué esperan y cuáles son sus expectativas.

CUIDA TUS FORMAS Y TU IMAGEN, la primera impresión frente a un cliente es muy importante y puede ser determinante durante el trato con estos. Todo ello hará que mejore la percepción que tienen tus clientes de ti y por tanto la confianza que depositen en ti será mayor.

INTENTA CONSTANTEMENTE ACTUALIZARTE Y MEJORAR, a la hora de ofrecer servicios o productos no pienses que todo el mundo espera lo mismo o que algo que satisfaga a un cliente lo hará por siempre. Para satisfacer las necesidades de tus clientes, a menudo tendrás que cambiar al igual que lo hacen sus necesidades.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Orientación al Servicio y al Cliente** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Cómo mejorar su servicio al cliente (Leppard, J. Molyneux, L., 2000)
- Retener y fidelizar a los clientes en una semana (J. Smith, 2000)

- Viajo sola

Volver al Índice

18 de 19

Resolución de conflictos

"Los conflictos existen siempre, no tratéis de evitarlos sino de entenderlos "
Lin Yutang

¿Qué es?

Es ser capaz de desactivar conflictos y mediar entre las partes favoreciendo la comunicación y el respeto mutuo. Supone saber negociar, buscar soluciones compartidas y satisfactorias para las partes enfrentadas.
Integra otras competencias porque implica comprender bien los puntos de vista de los demás (empatía), saber acomodarse (flexibilidad), no personalizar (Autocontrol) y saber expresar sus propias necesidades y puntos de vista (asertividad).

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En enfrentamientos entre personas o con nosotros mismos, en las que existen recursos compartidos, objetivos contrapuestos u opiniones e ideas distintas.
Los conflictos son habituales en la vida y son el motor del cambio, saber gestionarlos ayuda a desbloquear situaciones, encontrar soluciones a problemas y avanzar.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Resolución de Conflictos

- Vive el conflicto como algo natural y positivo, mostrando un elevado control de sí mismo y de sus emociones en las situaciones conflictivas.
- Dispone de recursos y estrategias variadas para cada situación conflictiva.
- Escucha y se interesa por comprender los puntos de vista de todas las partes.
- Actúa buscando soluciones en las que todos puedan ganar (estrategia GANAR-GANAR) y favorece mantener buenas relaciones en el largo plazo.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Resolución de Conflictos

- No aborda los conflictos y quedan latentes o sin resolverse, o actúan a la defensiva personalizando y viviendo el conflicto con mucha carga emocional.
- No escucha, comprende los puntos de vista de los demás y actúa como si el suyo fuera el único válido.
- Percibe las situaciones desde los extremos (blanco o negro) sin considerar términos medios (grises).
- Adopta soluciones frustrantes e insatisfactorias, bien para sí mismo o para los demás.

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Resolución de Conflictos"?

INTEGRA EL CONFLICTO COMO ALGO NATURAL EN LA VIDA. Si los percibes como problemas o algo negativo, te situarás en una posición defensiva, agresiva o incluso pasiva (si no te gustan las "peleas").

RECUERDA QUE NO SIEMPRE SERÁ TU PUNTO DE VISTA EL QUE "GANE", tampoco el que siempre quede en segundo plano. Gestionar conflictos es el arte de conjugar intereses y puntos de vista.

NO PERSONALICES LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS Y REDUCE SU CARGA EMOCIONAL. Muestra una actitud de disposición a las personas del conflicto, desarrollar una actitud de disposición y agrado hacia ellos hará que se muestren con un comportamiento más neutro y no tiendan a radicalizar sus ideas.

BUSCA SOLUCIONES COMPARTIDAS Y DE MUTUO ACUERDO. Esto ayuda a la aceptación colectiva y a mantener unas relaciones estables y satisfactorias.

CONTROLA TUS EMOCIONES E INTENTA TRANSMITIR SERENIDAD Y VOLUNTAD DE ENTENDIMIENTO. Utiliza tu sonrisa, por supuesto depende del ambiente y de las personas con las que trates, pero en general una sonrisa "contagia" transmitiendo tranquilidad y felicidad para favorecer un clima de entendimiento.

DEFIENDE TU POSICIÓN Y TU LEGITIMIDAD para expresar tus intereses y puntos de vista con firmeza y convicción. Resolver conflictos no significa ceder a toda costa y siempre.

SÉ COHERENTE a la hora de tratar de resolver un conflicto y mediar, actúa siempre con coherencia o correrás el riesgo de perder credibilidad e incluso agravar el problema al no actuar con un sentido lógico en la Resolución de Conflictos.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo de la **Resolución de Conflictos** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- ¡Viven!: La tarde del viernes, 13 de octubre de 1972, una de las historias de supervivencia más polémicas tuvo lugar cuando el avión que llevaba a un joven equipo uruguayo de rugby se estrelló en la Cordillera de los Andes. Algunos pasajeros mueren al instante, pero muchos sobreviven. Durante ocho días esperan ser rescatados, pero la ayuda no llega; por la radio se enteran de que han abandonado la búsqueda.
- Cómo negociar con éxito (G. Kennedy, J. Benson, J. McMillan; Ed. Deusto)
- Inteligencia Emocional (Goleman, D.; Ed. Kairós)
- La práctica de la Inteligencia Emocional (Goleman, D.; Ed. Kairós)
- Los secretos del éxito en la negociación (J. Nierenberg; Ed. Blume)
- Negociación y Resolución de Conflictos (Ed. Deusto)
- Resolver los conflictos con éxito (J. McDonald; Ed. Gestión 2000)
- Técnicas de Negociación Transaccional (JM. Opi; Ed. Gestión 2000)

Volver al Índice

19 de 19

Desarrollo de Otros

"Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo"
Benjamin Franklin

¿Qué es?

Es estimular y ayudar a los demás en su mejora haciendo que se valgan por sí mismos, esto conlleva un esfuerzo constante por detectar las necesidades donde pueden mejorar su formación y desarrollo.
Implica saber delegar y demostrar confianza en el equipo para que los colaboradores asuman responsabilidades de mayor calado.

¿Cuándo la encontramos? ¿Por qué es necesaria?

En situaciones que las que el cambio está muy presente y el aprendizaje de todos es el modo más eficaz de seguir creciendo. Está muy presente en organizaciones y empresas que están en permanente aprendizaje.
Es un indicador del liderazgo estratégico porque demuestra la capacidad para hacer crecer al equipo dándole autonomía, empoderamiento y capacidad de resolver los problemas sin necesidad de la asistencia permanente del líder.

La persona que posee un **NIVEL ALTO** de Desarrollo de Otros

- Identifica el talento de los miembros de su equipo y delega de acuerdo a las características de sus potenciales, de modo que suponga un reto y les estimule para desarrollar nuevas habilidades.
- Valora y estimula la innovación y el riesgo en los miembros del equipo, aunque no estén seguidos de éxitos y aprovecha el fracaso como oportunidad de aprendizaje.
- Comparte el conocimiento y la información necesaria, y forma y enseña a los demás cuando lo necesitan para su desarrollo.

La persona que posee un **NIVEL BAJO** de Desarrollo de Otros

- No comparte la información o el conocimiento, ni delega funciones que exigen mayor compromiso y talento en su equipo.
- Tiene un estilo marcadamente directivo, dictando el qué y cómo hay que realizar las cosas. Le cuesta aceptar innovaciones.
- No delega o le cuesta hacerlo.
- No valora el aprendizaje de los demás como medio de crecimiento del equipo.
- Carece de visión a largo plazo para su equipo y no crea un ambiente estimulante e innovador

¿Qué puedo hacer para mejorar la "Desarrollo de Otros"?

COMPRENDE QUE CUANTO MÁS COMPETENTES sean los miembros de un equipo, más y mejores resultados conseguirán.

DA FEED-BACK POSITIVO, las críticas constructivas y la revelación de pequeños secretos para perfeccionar habilidades son muy importantes para la mejora de los demás.

EL EFECTO "PIGMALEÓN" AFECTA A LOS RESULTADOS DE LOS DEMÁS, esto no es más que una persona es capaz de dar lo mejor de sí mismo e incluso autosorprenderese si se espera lo máximo de ella.

DELEGA Y APOYATE EN LOS DEMÁS. Cuando haces un trabajo con más personas no dudes en delegar tareas que puedan suponerles nuevos retos y el desarrollo de nuevas habilidades.

DEDICA TIEMPO A AYUDAR A LOS DEMÁS A APRENDER. Es bueno para ti y para el que aprende.

INCENTIVA EL APRENDIZAJE, despierta la curiosidad en los demás por aprender y anímales a salir de la Zona de Confort.

Recursos

Para ayudarte al desarrollo del **Desarrollo de Otros** te presentamos a continuación una serie de lecturas o incluso algunas otras películas que pueden ayudarte a profundizar en su conocimiento y comprensión.

- Coaching (Whitmore, John; Editorial Empresa Paidós)
- Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica (Gadner, Howard. Ed. Paidós Ibérica, 2012)

- El club de los poetas muertos
- El golpe

Volver al Índice

5. Bibliografía

- Alles, M. (2004 - 2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestiòn por competencias: el diccionario. . Ed. Granica, 2002. Buenos Aires.
- Covey, S. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidos, 2010.
- Romero Gil, Mercedes y Alonso Rodríguez Ángel. La orientación laboral y el cine. Junta de Andalucía, Consejería de empleo y desarrollo tecnológico Junta de Andalucía.
- Universidad Miguel Hernández de Elche. 'Competenciándote', 10 historias para desarrollar competencias profesionales.
- HayGroup/SAP. Factbook Recursos Humanos. Ed. Aranzadi & Tomson. 2000.
- Hay/Mcber. Diccionario de competencias.
- Manual de Competencias - Cámara de Comercio de Sevilla, edición 2013/14.
- Quieroempleo.com (Diccionario de Competencias).

Manual de desarrollo de competencias

Edición 2016-2017

DESCUBRE TUS COMPETENCIAS PERSONALES Y SOCIALES Y APRENDE A DESARROLLARLAS

Nuevas Profesiones ciclosgradosuperior
programa empresa 360º
EUSA centrouniversitario