



Índice Temático

Tema 1. COMPETENCIAS TRANSVERSALES	9
1.1. Las Competencias transversales, qué son y cómo se desarrollan	9
1.2. Conocimientos del entorno ocupacional.....	10
Tema 2. HABILIDADES BÁSICAS, TÉCNICAS Y PERSONALES	21
2.1. Fundamentos de las habilidades básicas.....	22
2.2. Plan de Mejora. Agenda de objetivos.....	37
2.3. Entrevistas, preparación y presencia.....	38
Tema 3. COMPETENCIAS INSTRUMENTALES	45
3.1. Capacidad de organización y planificación	46
3.2. Comunicación oral y escrita.....	54
3.3. Resolución de problemas.....	56
3.4. Toma de decisiones.....	59
3.5. Técnicas y herramientas de desarrollo de las competencias instrumentales	62
Tema 4. COMPETENCIAS INTERPERSONALES	71
4.1. Habilidades interpersonales. Tipos de conflictos	71
4.2. Técnicas interpersonales para resolver el conflicto	75
4.3. Técnicas interpersonales para la gestión emocional.	81
4.4. Trabajo en equipo	84
4.5. Técnicas de negociación	91
4.6. Orientación al cliente.....	93
Tema 5. COMPETENCIAS SISTÉMICAS.....	97
5.1. Adaptación al cambio	97
5.2. Creatividad.	104
5.3. Liderazgo	120
5.4. Orientación a resultados.....	128
5.5. Diseño, gestión y presentación de proyectos	135
Tema 6. E-COMPETENCIAS, CIBER-COMPETENCIAS	145
6.1. Gestión de la información y de la comunicación.....	145
6.2. Colaboración virtual.	152

Índice Cuestionarios

Cuestionario 1	19
Cuestionario 2	43
Cuestionario 3	69
Cuestionario 4	95
Cuestionario 5	143
Cuestionario 6	162
Respuestas a los cuestionarios	167
Glosario de términos	171

TEMA 2 HABILIDADES BÁSICAS: TÉCNICAS Y PERSONALES



Para comenzar este tema, debemos empezar por definir qué es la Habilidad. Según la R.A.E.:

“Habilidad es la capacidad y disposición para hacer algo. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”.

La habilidad también puede definirse como la familiaridad con los medios, y los métodos para realizar una determinada tarea. Abarca por tanto este concepto, desde la fuerza y la habilidad física, a un aprendizaje especializado.

Vemos que los aspectos en común en las distintas definiciones se refieren a la capacidad, al talento, a la disposición para que una persona realice una tarea con éxito.



Construye de este modo estrategias que le son más favorables, en función de la situación a la que se enfrente, y en función de los resultados obtenidos en cada interacción, irá ajustando la habilidad a las futuras situaciones planteadas.

Por tanto en el desarrollo de la Habilidad Social, será de vital importancia los siguientes aspectos:

1. Que exista la aprobación social respecto a la habilidad mostrada. Es decir tenderemos a repetir aquellas conductas más valoradas entre los demás. Y del mismo modo, tenderemos a que aquellas conductas no aprobadas por los otros, desaparezcan o se minimicen en nuestro comportamiento.
2. En este sentido influye el contexto social en el que nos movemos. No todos los grupos, ni todas las sociedades, aprueban los mismos tipos de conducta, por tanto nuestras habilidades y nuestro comportamiento, está condicionado al grupo y sociedad en la que vivimos.
3. Debe ser efectiva en cuanto al objetivo que buscamos con ella. Si no tiene un resultado efectivo o positivo, tenderemos a no volver a realizarla, y a buscar otras alternativas que sí nos den ese resultado esperado.



Es importante reseñar que las habilidades se pueden aprender, es decir partimos de que todos nacemos con unas habilidades innatas, pero esas mismas habilidades se pueden modificar para alcanzar la máxima efectividad en nuestro desarrollo. Al mismo tiempo, podemos aprender en nuestro desarrollo, nuevas habilidades que nos hagan más “efectivos” a nivel personal, social y/o laboral.

Por tanto la modificación de conducta y habilidades es fundamental en el desarrollo personal, laboral y social. No tendría sentido repetir los mismos comportamientos, si estos son contraproducentes para nosotros, y que no pudiéramos modificarlos en busca de un mejor resultado.

A través del entrenamiento y la práctica las habilidades se pueden modificar, aprender o incrementar su eficacia. Veamos la diferenciación entre las habilidades innatas y las aprendidas.

Habilidades Innatas

La propia definición de habilidad ya lleva implícito el término innato, si nos referimos a la habilidad como la aptitud innata, destreza o capacidad que una persona tiene, para llevar a cabo con éxito una actividad.



Cuarto: Elabora un plan de acción

El problema requerirá más de una acción para poder encontrarle la solución. Los problemas no se resuelven por sí mismos, hay que actuar.

1. El plan debe ser alcanzable, es mejor lograr un objetivo pequeño que fallar en uno grande. (Hablaré con él)
2. Haz un plan con lo que harás, sin pensar en cómo te sentirás cuando lo realices. Tú tienes control sobre tus actos, pero menos sobre tus emociones. (Tomaremos un café, buscando el momento en el que mi compañero esté contento, y se lo diré con buenas palabras).
3. Deja muy claro lo que necesitas hacer. (No puedo seguir realizando tu trabajo, es tu tarea, no la mía)
4. La acción límitala en el tiempo. (Se lo diré esta misma semana, en el mejor momento).

¿Cuál es tu plan?

ACCIÓN	PARA CUANDO

Cuando hayas llevado a cabo tu plan en el tiempo establecido en tu tabla anterior, trabaja el punto quinto.

Quinto: Piensa en cómo fue tu plan, aunque el problema todavía no se haya solucionado.

¿Qué pasó?.....

¿Qué fue bien?.....

¿Qué salió mal?.....

Utiliza esta experiencia para planificar si salió mal:

1. Continúa con tu plan inicial.
2. Revisa tu meta y haz otro intento.
3. Afróntalo desde otra perspectiva (hablar con mi compañero no funcionó, así que hablaré con mi jefa).

¿Cuál será entonces tu siguiente paso?.....

Trabaja con estos cinco pasos, lleva un registro. Recuerda los progresos que haces.



2.- Técnica del Mapa Mental

El mapa mental es una técnica de carácter gráfico en la que se utiliza una palabra o concepto clave como punto de partida, para añadir ideas en forma de ramas de un árbol o de estructura radial. No existe una forma predeterminada de representar las ideas, y son las relaciones o la jerarquía que el propio individuo decida las que condicionan el resultado o la forma final del mapa.

Con los mapas mentales se trata de facilitar la comprensión de una cuestión y la forma en la que el individuo la interpreta. Muestran las relaciones e interconexiones entre ideas y conceptos en forma de imagen, de una manera más visual.

Cómo funciona

1º. Al igual que en el Brainstorming y en el resto de técnicas creativas, resulta fundamental que el foco creativo quede perfectamente definido. Sin embargo, una vez hecho esto, es fundamental buscar una palabra, concepto o idea clave que lo represente.

2º. Escribir en el centro de una hoja la palabra elegida en mayúsculas, aunque también se recomienda utilizar diferentes colores o asociar la idea a un dibujo, para que sea más visual.

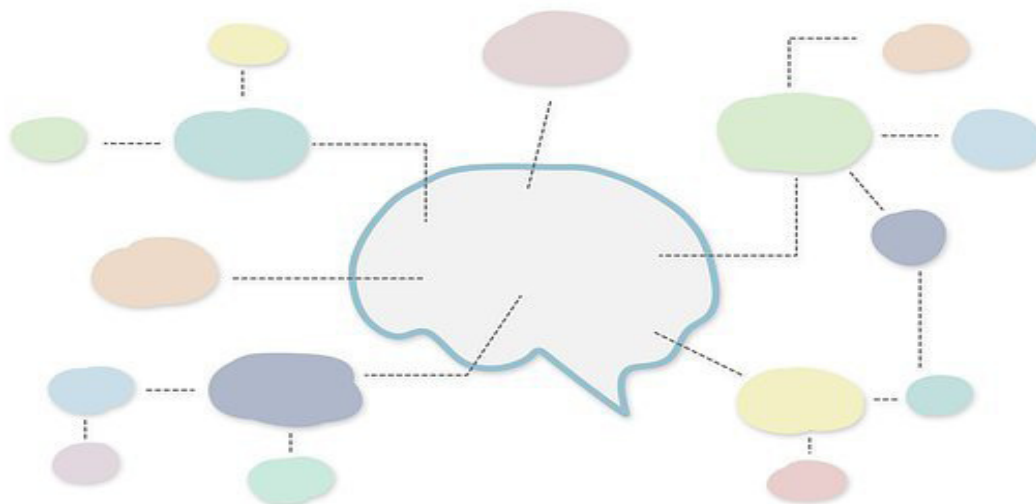
3º. Establecer una serie de principios sobre los que desarrollar las ideas de forma ordenada. Estos principios constituyen el primer nivel del árbol y sirven para establecer una primera estructuración de las ideas.

4º. El desarrollo de las ramas no tiene que seguir un orden determinado en el sentido de que no es necesario que si se comienza una, haya que continuar con ella hasta completarla. Se puede ir saltando de una a otra, lo fundamental es asegurar que el flujo de ideas es constante.

5º. El mapa mental ha de tener una estructura que tenga una sensación visualmente atractiva y equilibrada. No existe una regla concreta, pero para mantener una cierta estética se recomienda:

- Procurar representar cada idea con una sola palabra, recurriendo a iconos o gráficos siempre que sea posible
- Utilizar una letra clara y espaciados uniformes.
- Utilizar diferentes colores para agrupar ideas, mínimo 3.

6º. Ramificar el mapa mental hasta el máximo, especialmente en los aspectos que resulten más interesantes para la empresa.





2.1.1. Habilidades en el mundo laboral

A continuación veremos algunas de las habilidades más valoradas en el mundo laboral.

Habilidades para una interacción satisfactoria: cognitivas y conductuales

Dentro de la organización se busca desarrollar y potencial al máximo las habilidades individuales de cada trabajador, para obtener una organización más competitiva y eficaz en el mercado laboral.

El hecho de cómo se gestionen y se propicie el desarrollo de dichas habilidades “laborales”, harán que una organización sea más o menos exitosa, más o menos competitiva, y que sus trabajadores estén motivados en mayor o menor medida.

Hemos definido al comienzo del tema que las habilidades específicas del ámbito laboral, son aquellas necesarias para que un trabajador desempeñe, de un modo eficaz su tarea. A continuación, desarrollamos algunas de las más demandadas.



2.1.1.1. Habilidad de Iniciativa

La iniciativa es la predisposición que muestra una persona a actuar de manera proactiva, por sí misma, anticipándose a los acontecimientos futuros.

El sujeto establece una estrategia de acciones concretas, para crear oportunidades y minimizar los posibles problemas que puedan surgir a largo plazo. Implica por tanto varios elementos:



3.4. Toma de decisiones:

La esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones. La mayoría de las decisiones que debemos tomar son decisiones frente a algún grado de incertidumbre. No vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos.

Cuando se emprende un proyecto, se asume un riesgo. Debemos identificar los riesgos que cada actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Pero asumir los riesgos es algo inherente a la vida.

Asumir riesgos es positivo para aprende de los éxitos y de los fracasos a los que nos tendremos que enfrentar. La toma de buenas decisiones nos permite vivir mejor, y nos otorga control sobre nuestras vidas.

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones rutinarias o sin mucha importancia, pero otras tienen una repercusión drástica para la empresa. Algunas de estas decisiones podrán hacer que la balanza se incline hacia la ganancia o hacia la pérdida de los objetivos; o bien el cumplimiento o incumplimiento de las metas de la organización.

1. Una decisión consiste en elegir de entre una serie de posibilidades, la mejor. (Valorar)
2. Recuerda que ninguna decisión servirá de mucho si no la pones en práctica.

Identifica tu actividad:

.....

Identifica los riesgos de esa actividad:.....

.....

3.4.1. Técnicas para valorar y tomar decisiones.

1.- Método de comparación por pares.

El método de comparación por pares es una forma sencilla de elegir entre un conjunto de alternativas.

Consiste en colocar en una tabla todas las alternativas que tenemos. Representamos la comparación de dos alternativas. Dejaremos la intersección de letras en diagonal vacías. Habrá que elegir cuál de las dos resulta más adecuada, poniendo una letra en la cuadrícula. Tras realizar todas las comparaciones, al final se suman el número de veces que aparece elegida cada alternativa.

Escribe el conjunto de tus alternativas:

- A.....
- B.....
- C.....
- D

Ahora elige de dos en dos las alternativas anteriores y puntúalas en la tabla siguiente.



Alternativas	A	B	C	D	Total
A					
B					
C					
D					
Total					

Este proceso se puede realizar primero de forma individual y luego sumar los resultados individuales para llegar a un resultado de grupo.

2.- Estrategias alternativas según cinco criterios generales.

	Fortalezas en las que se apoya	Criterios de éxito (Eficacia)	Criterios de costo (Rentabilidad)	Criterios de dificultad tecnológica	Criterios de consenso y legitimidad	Total
Estrategia A						
Estrategia B						
Estrategia C						
Estrategia D						

3. Método combinado.

Lo primero que tenemos que hacer es establecer los criterios por los que evaluaremos las ideas propuestas. ¿Qué criterios busco en cada solución de nuestro problema?

Los criterios elegidos pueden ser:

1. De carácter general: Eficacia, posibilidad de control y seguimiento, viabilidad.
2. Únicamente para el problema concreto a tratar. Por ejemplo a la hora de decidir un trabajo, tendré en cuenta sueldo alto, oportunidad de promocionar, bajo coste de alquiler, buenas escuelas, etc.

Escribe tus criterios:

.....

.....

.....

Una vez que hemos establecido los criterios, vamos a ponderarlos es decir, vamos a puntuarlos.

Puntuaremos por ejemplo de 0 a 5 los criterios por orden de importancia en función de la consecución de los objetivos. Los criterios a los que damos la misma importancia, tendrán la misma puntuación.





5.1.5. Habilidades de investigación

Son entendidas como el dominio de las acciones generalizadoras del método científico que potencian al individuo para la solución de los problemas de su realidad profesional, lo que contribuye a su transformación sobre bases científicas.

Dentro de las habilidades generalizadoras científico investigativas se encuentran las siguientes habilidades:

- Problematización
- Fundamentación teórica
- Comprobación de la realidad educativa.

La problematización de la realidad de adaptación al cambio es entendida como la percepción de las contradicciones esenciales en el contexto de actuación profesional pedagógica, mediante la comparación de la realidad educativa con los conocimientos científicos y valores éticos profesionales que tiene el sujeto.

Fundamentar teóricamente la realidad educativa es la búsqueda, aplicación y socialización de los conocimientos esenciales, para interpretar y explicar la realidad educativa.

La búsqueda de nuevos conocimientos debe partir de la evolución del problema como camino lógico a recorrer, que permita desde el pasado, interpretar el presente y proyectar el futuro. Exige el manejo adecuado de la bibliografía, la capacidad de analizar, reflexionar y decidir ante diferentes posiciones teóricas, proyectar alternativas de solución y fundamentar los criterios científicos que se asumen, tanto de forma oral como escrita.





5.2. Creatividad

La capacidad creativa se puede definir como: *la habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema.*

La creatividad representa el proceso de generación de ideas. De alguna manera es la inspiración que nos permite crear nuevas soluciones. Por su parte, la innovación es la capacidad de convertir estas ideas en algo aplicable, de darles sentido y valor dentro de un contexto.

Aspectos fundamentales de la actitud creativa:

- Mantener un espíritu de búsqueda continua de nuevas soluciones y alternativas.
- Motivación intrínseca por realizar un avance significativo, por superar un reto del trabajo en sí, no sujeta a estímulos externos.
- Originalidad a la hora de utilizar nuevos enfoques y nuevos métodos, relacionando elementos sin aparente relación.
- Voluntad y flexibilidad para adaptarse a las necesidades del entorno.
- Individualismo, determinación por el éxito y confianza en uno mismo.
- Inconformismo con la situación existente y ansias por encontrar vías de mejora.
- Formación profunda en un área de conocimiento.
- Optimismo, incluso convirtiendo las situaciones de crisis en oportunidades de mejora.

Beneficios de la creatividad en la empresa.

- I. Desarrollo del negocio.
- II. Relación con el cliente.
- III. Nuevas oportunidades.
- IV. Mejora de la competitividad.

5.2.1. Capacidad para generar nuevas ideas.

Esta etapa constituye el núcleo creativo del proceso, ya que es en esta fase en la que se producen las ideas que servirán de base para el diseño de propuestas para aportar una solución al problema o a la situación creada.

El desarrollo de ideas, a su vez consta de dos fases.

1. La primera consiste en generar ideas sin restricciones. Cuantas más ideas existan, más amplio será el abanico para su posterior selección. Además cualquier idea, aunque parezca absurda, puede dar pie a otra que realmente sea la idónea.
2. Una segunda fase trataría de poner en orden todas las ideas generadas. Para ello habría que establecer y definir los criterios para la selección de ideas y crear grupos de trabajo para su discusión. El objetivo de estos grupos es que además de valorar las propuestas existentes, aporten un valor extra al proceso creativo, mediante la agrupación de ideas y la definición en detalle de soluciones más definitivas.



la mayoría de las empresas, ya que es el origen del concepto de calidad, y está muy presente en la mente de directivos y gestores.

- Área de recursos humanos: que se resume en el concepto del *cliente interno*, que consiste en considerar a los empleados como un tipo de clientes, de los que también debemos buscar su satisfacción. La calidad implica conceptos que ya hemos estudiado, como la motivación, la integración, la comunicación eficaz, y el desarrollo personal y profesional de cada empleado. Por otro lado la calidad también debe impregnar las relaciones con otras empresas y con proveedores, que también deben estar satisfechos con nuestra manera de trabajar con ellos.
- Área económico financiera: donde la calidad implica unos menores costes, y unos mayores beneficios económicos para la empresa, a medio-largo plazo.



Compromiso de la Dirección

A estas alturas resulta evidente que el éxito de cualquier sistema de calidad, depende del compromiso de la dirección de la empresa con dicho sistema. Ninguna empresa puede esperar una implicación real de sus empleados y departamentos, si no muestra un ejemplo claro desde sus altas jerarquías, es decir desde la dirección.

Por esta razón todos los sistemas de calidad, hacen especial hincapié en la absoluta necesidad de un compromiso por parte de la dirección, que no sea un mero trámite administrativo, sino que sea real. De hecho no basta con este compromiso, sino que además la dirección debe transmitir ilusión, interés y optimismo con este sistema de calidad.

Este compromiso debe establecerse en base a una serie de funciones y responsabilidades. En cuanto a las funciones de la dirección de la empresa en materia de calidad son las siguientes:



que debes estudiar para sacar un 8 en el examen; de productos o servicios que comercializas y te generan el 80% de tus ingresos; o de causas que te generan el 80% de tus problemas. Lo que viene a demostrar este principio matemático, es que no es necesario un enorme esfuerzo para alcanzar un 80% de resultados, pero sin embargo sí es necesario un esfuerzo cuatro veces mayor, para llegar al 100% de los resultados. Dicho de otro modo, para obtener un resultado excelente, prácticamente perfecto en cualquier tarea, es necesario realizar un enorme esfuerzo, mientras que para obtener un resultado más que aceptable, el esfuerzo necesario es mucho menor. Por supuesto que esta proporción 80/20 no es siempre exacta, sino que muchas veces pueden aparecer proporciones del tipo 90/10 o 15/85 por ejemplo.

Partiendo de este principio, se puede realizar el *diagrama de Pareto*, que es una representación gráfica que nos muestra, dónde se encuentra el 20% de cualquier variable.

Pongamos el ejemplo de que queremos conocer el origen de las quejas y reclamaciones, sobre nuestro servicio de atención al cliente. Debemos elaborar un sencillo gráfico que relacione el número y tipo de reclamaciones, de este modo:

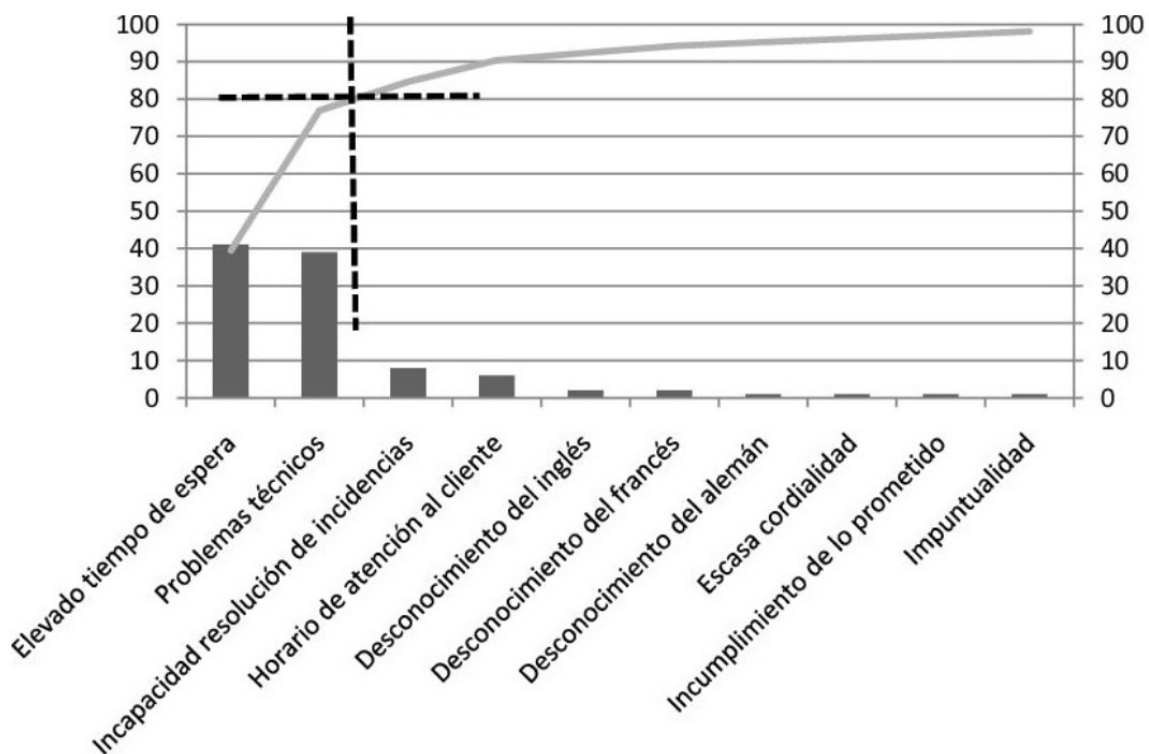


Diagrama de Pareto

Como vemos tenemos por un lado el motivo de las reclamaciones, ordenadas de mayor a menor, es decir que las principales reclamaciones son debidas al elevado tiempo de espera, a problemas técnicos, y a la incapacidad de resolución de incidencias por parte de los empleados. Además tenemos una línea ascendente, que nos muestra el porcentaje acumulado, es decir la suma de los porcentajes de reclamaciones de cada tipo. Esta línea nos es muy útil, ya que nos muestra en qué momento llegamos al 80% de porcentaje acumulado, lo que hemos marcado con una cruz discontinua de color negro. Los motivos que quedan a la izquierda de la cruz son este 20% de causas vitales, en este caso el elevado tiempo de espera, y los problemas técnicos, que generan el 80% de las quejas de los clientes. El resto de los motivos son causas triviales que generan muy pocas quejas, por lo que no son prioritarias de



≡ CUESTIONARIO 5

1. Sistema de gestión que integra muchas actividades gerenciales clave en un proceso sistemático, y que se orienta conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de la organización y objetivos empresariales:
 - a. Administración por objetivos.
 - b. Orientación a resultados.
 - c. Gestión por objetivos.
2. Una producción excelente libre de defectos, buenas relaciones con los empleados, buenas condiciones laborales de los empleados y su implicación en la empresa, buena comercialización de los productos, buena gestión económica de los beneficios, le llamamos:
 - a. Calidad Total.
 - b. Compromiso Total.
 - c. Motivación por la Calidad.
3. Al proceso de integrar las distintas actividades de una empresa, para lograr un objetivo común en este caso concreto, la integración del concepto de calidad total en toda la empresa, le llamamos:
 - a. Evaluación a resultados.
 - b. Coordinación a resultados.
 - c. Coordinación horizontal.
4. Inspecciones metódicas que se realizan para comprobar, y en muchas ocasiones acreditar el cumplimiento de las normas, requisitos y objetivos del Sistema de Calidad:
 - a. Auditoría interna.
 - b. Auditoría externa.
 - c. Auditorías de calidad.
5. El 20% de las causas genera el 80% de los resultados:
 - a. Diagrama de causa y efecto
 - b. Diagrama de Pareto
 - c. Histograma
6. Ordenar las causas que generan los resultados de un modo gráfico, que recuerda al esqueleto de un pez.
 - a. Diagrama de Pareto.
 - b. Histograma.
 - c. Diagrama de causa y efecto.
7. Representación de los datos en forma de barras, donde el tamaño de cada barra es proporcional a la frecuencia de la variable.
 - a. Diagrama de Pareto.
 - b. Histograma.
 - c. Diagrama de causa y efecto.
8. Analiza la relación entre dos variables:
 - a. Gráficas de control
 - b. Estratificación.
 - c. Diagrama de dispersión
9. Dividir los datos que estamos estudiando en subconjuntos, a los que se denominan estratos
 - a. Gráficas de control.
 - b. Estratificación.
 - c. Diagrama de dispersión.
10. Variaciones en cualquier proceso, se deben a dos tipos de causas: causas aleatorias, que son desconocidas o insignificantes y se deben al azar, y causas imputables que son concretas, pueden ser descubiertas y eliminadas.
 - a. Gráficas de control.
 - b. Estratificación.
 - c. Diagrama de dispersión.