

# CÓMO SER COMPETENTE

COMPETENCIAS PROFESIONALES  
DEMANDADAS EN EL MERCADO LABORAL



VNIVERSIDAD  
DE SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



Servicio de  
inserción  
profesional, prácticas y empleo



Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural de Salamanca - Universidad de Salamanca



**▼**  
**CÓMO SER**  
**COMPETENTE**

**COMPETENCIAS PROFESIONALES**  
**DEMANDADAS EN EL MERCADO LABORAL**





©

De esta edición:

Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural Salamanca- Universidad de Salamanca  
Servicio de Inserción Profesional Prácticas y Empleo de la Universidad de Salamanca

©

De los textos:

Baltasar Coco Méndez, Noelia Flores Rabaina, Óscar Gil Gonzalo, M<sup>a</sup> Teresa Gutiérrez Bueno,  
David Hergueras Simón, Almudena Hidalgo Vallejo, Cristina Genaro Ríos, Luís López Sánchez,  
Lola Marcos Díaz, Fernando Montaña Garrido, M<sup>a</sup> Elena Peramato Sardón, M<sup>a</sup> Jesús Pérez González,  
Emiliana Pizarro Lucas, Sergio Sánchez Díaz, José Miguel Sánchez Llorente y M<sup>a</sup> Jesús Santos  
Lobo

Coordinación editorial:

Cristina Pita Yáñez  
Emiliana Pizarro Lucas

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse ni transmitirse sin permiso escrito de la Cátedra de Inserción Profesional Caja Rural Salamanca - Universidad de Salamanca y del Servicio de Inserción Profesional Prácticas y Empleo de la Universidad de Salamanca

SERVICIO DE INSERCIÓN PROFESIONAL PRÁCTICAS Y EMPLEO

Cardenal Pla y Deniel 22, 3<sup>a</sup> planta

Teléfono 923 294 500 ext. 1277

37008 Salamanca. España

[Http://empleo.usal.es](http://empleo.usal.es)

Depósito legal:

S.0189-2013

Diseño e Impresión:

Artefacto diseño y publicidad

El mercado laboral es cada vez más exigente en la evaluación de los candidatos que acceden a los procesos de selección de las empresas y es por ello que nos preguntamos cuáles son las competencias que debe poseer un titulado universitario para encontrar y mantener un empleo. Los estudiantes y titulados que dispongan de estas competencias y sepan desarrollarlas adecuadamente verán incrementada su empleabilidad a lo largo de su vida profesional.

La Universidad de Salamanca, en el marco de la Cátedra de Inserción Profesional – Caja Rural de Salamanca, consciente de su labor de formación para el desarrollo de una profesión entre sus estudiantes, ha editado un catálogo de competencias consideradas como relevantes para una búsqueda de empleo exitosa. Las personas tenemos un potencial innato para algunas competencias, pero podemos entrenar y desarrollar otras a través de su conocimiento y aprendizaje.

Este catálogo está compuesto de 18 competencias que son demandadas por las organizaciones, cuyo concepto del valor de los recursos humanos ha evolucionado hasta requerir un nuevo perfil, de continuo aprendizaje y adaptación a un mercado cambiante. Estas competencias no sólo se basan en conocimientos y destrezas sino que incluyen también actitudes y valores que son necesarias para el desarrollo profesional.

El presente catálogo ha sido elaborado por profesionales de diversas áreas y sectores y coordinado por el Servicio de Inserción Profesional, Prácticas y Empleo, con la intención de presentar un marco referencial para los estudiantes y titulados de cualquier rama de conocimiento, pues las competencias deseables son comunes, en su mayoría, a todas ellas.

**Cristina Pita Yáñez**  
Vicerrectora de Estudiantes  
e Inserción Profesional





Es una obviedad seguir hablando de las dificultades económicas que definen nuestro entorno actual. El victimismo solo engendra desconfianza y ese no es un buen caldo de cultivo para el crecimiento económico. Y pese a todo tenemos que reconocer que nos encontramos en un proceso de cambio en nuestras estructuras económicas como no se había dado desde hace muchos años. Ese cambio es la semilla de un futuro mejor.

Todos los actores económicos somos responsables de impulsar esa transformación. Caja Rural de Salamanca fiel a su política de Responsabilidad Social Corporativa recoge el guante de la evolución hacia la eficiencia.

Sabemos que los tutores mejoran al árbol, con más facilidad, cuando es joven; que siempre es posible mejorar, pero que los jóvenes que se asoman de puntillas al mercado del empleo, pueden incorporar con mayor rapidez las nuevas competencias que la nueva economía requiere.

Nuestra colaboración con la Catedra Caja Rural de Salamanca de la Universidad de Salamanca ha sido el mejor caldo de cultivo para esta iniciativa. El fruto, este catálogo de competencias que Ustedes tienen en sus manos.

Estamos orgullosos de participar activamente en un proyecto de semejante calado y demostrar así que hay entidades financieras conscientes de que las personas son lo verdaderamente importante.

**Isabel Martín Arija**  
**Directora General**  
**Caja Rural de Salamanca**





# INDICE

Conciencia de uno mismo	9
Análisis, Síntesis y Crítica	15
Organización y Planificación	21
Habilidades de Comunicación	27
Responsabilidad y Perseverancia	33
Toma de Decisiones	39
Orientación a Clientes	45
Trabajo en Equipo y Cooperación	51
Capacidad de Aprendizaje y Adaptación	57
Flexibilidad y Orientación al Cambio	63
Motivación por el Logro	69
Compromiso con la Organización	77
Capacidad para Trabajar bajo Presión	83
Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación	89
Búsqueda de la Excelencia	95
Innovación	101
Emprendimiento	107
Liderazgo	113



# Conciencia de uno mismo

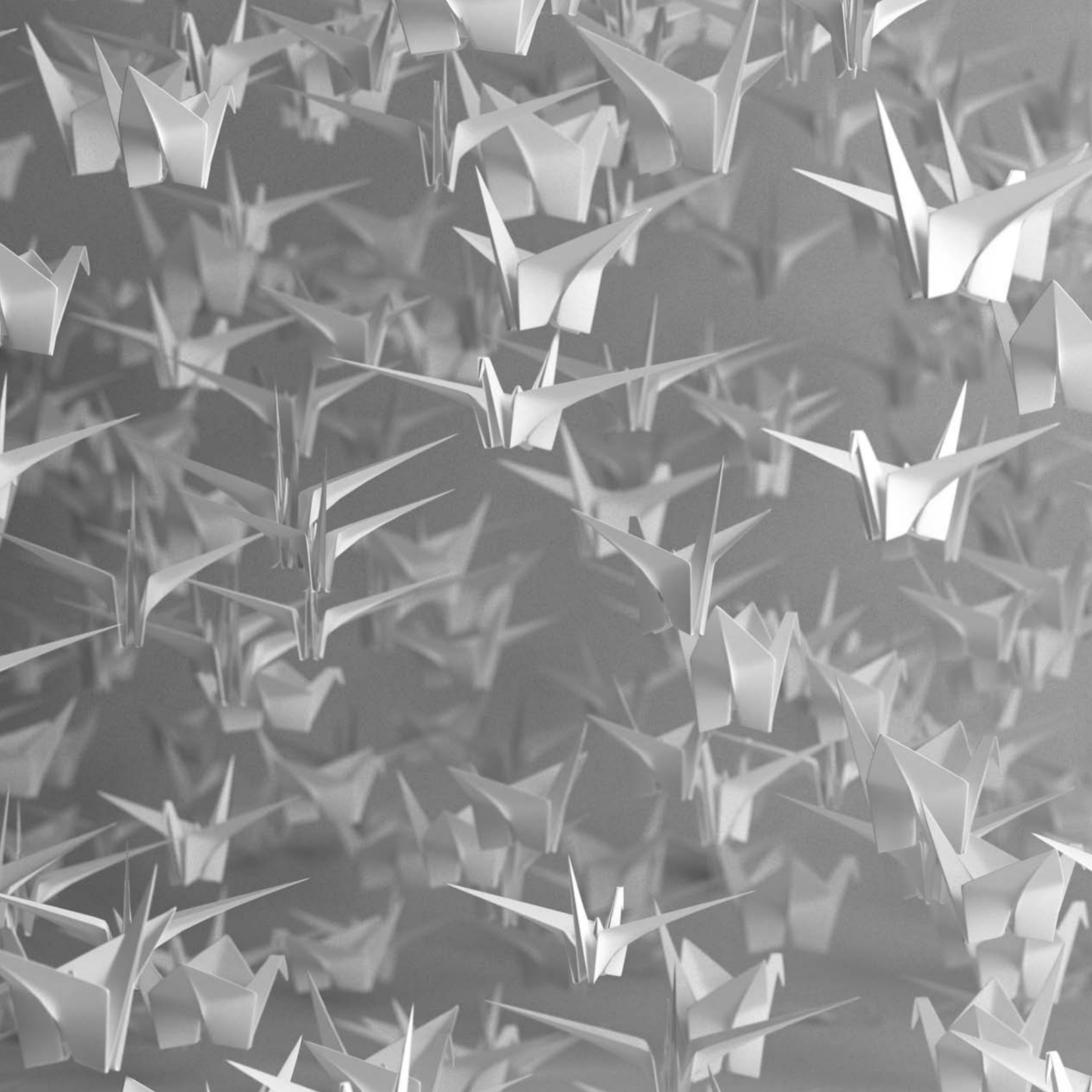
 Autor

**Nombre:** Noelia Flores Robaina

**Puesto:** Profesora Asociada

**Empresa o institución:** Universidad de Salamanca







## Definición de la competencia

La confianza en uno mismo alude a la percepción de ser eficaz (autoeficacia) para desempeñar una tarea, asumir responsabilidades o afrontar los retos vitales en diferentes áreas (trabajo, familia, salud, etc.).

En relación con la búsqueda de un empleo, la autoeficacia se define como la confianza en la propia capacidad para desarrollar actividades de búsqueda de empleo de un modo eficaz (Saks, 2006; Saks y Ashforth, 2000). De acuerdo con Forrier (2003), la autoconciencia o auto-insight constituye una dimensión de conocimiento metacognitivo y comprende un conjunto de habilidades que los individuos poseen para desempeñar sus obligaciones profesionales.

Hay investigaciones que se centran tanto en las capacidades técnicas como comportamentales entendiéndolas como una percepción del individuo. Ello alude al concepto de autoeficacia, esto es, la creencia del individuo en sus posibilidades de tener éxito desempeñando ciertas tareas o mostrando cierta conducta. En el contexto de la empleabilidad, se han empleado los conceptos de autoeficacia profesional y autoeficacia laboral (Forrier, 2003).

Otros autores, además de incluir la percepción del individuo, incluyen también la percepción del supervisor inmediato (p.e. Van der Heijden, ), y más concretamente, la percepción sobre sus capacidades técnicas (e.g. dimensión de conocimiento),



*La autoeficacia se define como la confianza en la propia capacidad para desarrollar actividades de búsqueda de empleo de modo eficaz*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

La autoeficacia influye sobre el pensamiento y las conductas, los objetivos y las aspiraciones, la resiliencia a la adversidad, el compromiso con los objetivos, el esfuerzo, los resultados y la perseverancia (Pepe, Farnese, Avallone y Vecchione, 2010; Taberero et al., 2010).

Numerosos estudios indican que la percepción de la capacidad de obtener un empleo tiene una influencia directa sobre las emociones y conductas que se llevan a cabo. Mostrar autoeficacia en entrevistas de trabajo y actividades de búsqueda de empleo ha demostrado ser un buen predictor de éxito en la búsqueda de empleo (Kanfer et ál., 2001; Saks, 2006, Wittekind et ál., 2009).

Es posible distinguir tres componentes de la empleabilidad: la cualificación, la voluntad de la persona para aprender y desarrollar nuevas competencias y afrontar



*La autoeficacia influye sobre el pensamiento y las conductas, los objetivos y las aspiraciones*



los cambios en el entorno laboral con actitud positiva, y en tercer lugar, la conciencia de las oportunidades de empleo y las habilidades de autopresentación (Hernández Fernaud et ál., 2011; Wittekind et ál., 2009). Todo ello se encuentra estrechamente relacionado con la confianza en uno mismo.



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Por tratarse de una competencia transversal, es de utilidad con independencia del perfil profesional para el que se prepare el estudio. La confianza en uno mismo alude a aspectos actitudinales o de personalidad en un sentido amplio, frente a otras características (p.e .titulación, recomendaciones de otras personas, experiencia laboral, manejo de ordenador, expediente académico, etc.) y es considerada por los graduados europeos como una de las habilidades más importantes a la hora de obtener un empleo (Brennan et ál., 2001).



## Bibliografía recomendada

- ▶ Arenas Moreno, A., Tabernero Urbieto, C., & Briones Pérez, E. (2011). *¿Qué Determina el Desempeño en la Toma de Decisiones de Hombres y Mujeres?* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones., 27(1), 55-66.  
(Recuperado el 14 de junio de 2012 de la dirección:<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231318905006.pdf>)
- ▶ Forrier, A. y Sels, L. (2003). *The concept employability: A complex mosaic*. International Journal of Human Resources Development and Management, 3, 102-124  
(Recuperado el 14 de junio de 2012 de la dirección: <http://www.werkgoesting.uhasselt.be/documenten/artikel%20ijhrdm.pdf>)
- ▶ Gamboa Navarro, J. P., Gracia, F., Ripoll, P., & Peiró Silla, J. M. (2009). *Empleabilidad e iniciativa personal como antecedente de la satisfacción laboral*. The Spanish Journal of Psychology, 12(2), 632-640.  
Recuperado el 14 de junio de 2012 en la dirección: [http://www.ucm.es/info/Psi/docs/journal/v12\\_n2\\_2009/art632.pdf](http://www.ucm.es/info/Psi/docs/journal/v12_n2_2009/art632.pdf)
- ▶ González, J. y Wagenaar, R. (Eds.)(2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final - Proyecto Piloto, Fase 1*. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado el 14 de junio de 2012 en la dirección: [http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc\\_fase1/Tuning%20Educational.pdf](http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fase1/Tuning%20Educational.pdf)
- ▶ Hernández Fernaud, E., Ramos Sapena, Y., Negrín, F., Ruiz de la Rosa, C. I., & Hernández, B. (2011). *Empleabilidad percibida y autoeficacia para la búsqueda de empleo en universitarios*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27(2), 131-142. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2011v27n2a5> (descargable en la dirección: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/tr2011v27n2a5.pdf>)



- ▶ Organización Internacional del Trabajo (2006). *R195: Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos* (2004). Recuperado el 14 de junio de 2012 de <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195>
- ▶ Wittekind, A., Raeder, S. y Grote, G. (2009). *A longitudinal study of determinants of perceived employability*. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586. Recuperado el 14 de junio de 2012 en la dirección: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.646/pdf>
- ▶ Saks, A. M. (2006). *Multiple predictors and criteria of job search success*. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 400-415.
- ▶ Saks, A. M. y Ashforth, B. E. (2000). *Change in job search behaviors and employment outcomes*. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 277-287.
- ▶ Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). *Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855.
- ▶ Forrier, A. (2003). *The concept employability: a complex mosaic*. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124. Recuperado el 14 de junio de 2012 en la dirección: <http://www.werkgoesting.uhasselt.be/documenten/artikel%20ijhrdm.pdf>



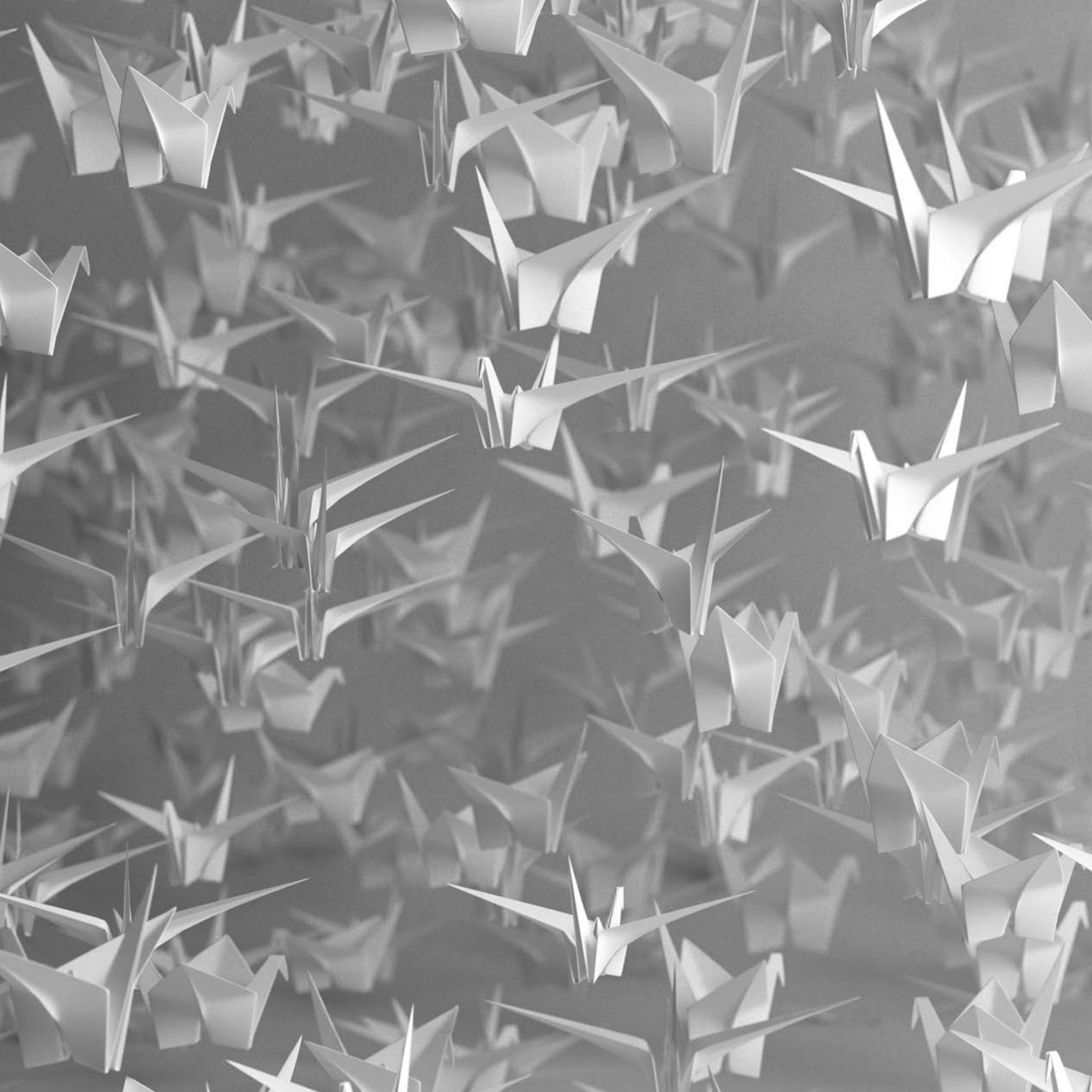
# Análisis, Síntesis y Crítica

 Autor

**Autor:** M<sup>a</sup> Jesús Santos Lobo

**Puesto:** Formadora

**Empresa o institución:** Freelance



## Definición de la competencia

El análisis es el método de razonamiento que permite descomponer situaciones complejas en sus partes constituyentes para conocer sus principios o elementos. De este modo, separando los componentes elementales de cualquier idea, veremos las relaciones que se esconden tras ellos. La capacidad de análisis está relacionada con todo aquello que nos permite extraer conclusiones y previsiones para el futuro.

La síntesis es la composición de un todo por la reunión de sus partes.

Ambas capacidades nos permiten construir un nuevo conocimiento a partir del que poseíamos, simplificar los problemas a los que nos enfrentamos o descubrir las relaciones y propiedades aparentemente ocultas entre ellos.

El pensamiento crítico es el proceso de analizar y evaluar el pensamiento con el propósito de mejorarlo. La clave para desencadenar el lado creativo del pensamiento crítico (la verdadera mejora del pensamiento) está en reestructurar el pensamiento como resultado de analizarlo y evaluarlo de manera efectiva.



*El análisis es el método de razonamiento que permite descomponer situaciones complejas en sus partes*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Las personas que desarrollan esta competencia se caracterizan por lo siguiente:

- ▶ Tienen una visión de conjunto y son capaces de desglosar el detalle y de conceptualizar.
- ▶ Siguen un proceso sistemático para identificar y separar componentes.
- ▶ Identifican los elementos relevantes separándolos de los que no lo son, agrupándolos y organizándolos para presentar de forma clara, ordenada y concisa, un hecho, tema o realidad.
- ▶ Son capaces de identificar aspectos clave que convierten ideas complejas en conceptos simples y claros.
- ▶ Identifican relaciones de causa- efecto, de prioridad o jerarquía entre los elementos de un todo.



*La síntesis es la composición de un todo por la reunión de sus partes*





- ▶ Son capaces de demostrar una proposición, interpretar información y resolver problemas.
- ▶ Desglosan los problemas o situaciones y establecen una relación sencilla de tareas a realizar.
- ▶ Generan alternativas de solución y evaluación de las mismas en función del planeamiento de la Organización.
- ▶ Se preocupan por encontrar las soluciones definitivas o fundamentales de los problemas.
- ▶ Realizan un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el sistema y detectando las causas profundas.
- ▶ Reconocen varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias. Anticipan los obstáculos y planifican los siguientes pasos.
- ▶ Utilizan diferentes técnicas para identificar las posibles soluciones de un problema y sopesar el valor de cada una.
- ▶ Relacionan distintas informaciones entre sí, de forma que sean fáciles de entender.
- ▶ Simplifican las informaciones para explicar, de forma sencilla, lo sucedido.



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Habitualmente las soluciones a las diferentes situaciones, problemas, que nos encontramos en el mundo empresarial no vienen predeterminadas. A la hora de dar mejor salida a un proyecto o mejor solución a un cliente insatisfecho, deberemos ser nosotros los que sepamos ser capaces de separar todos los datos de esa situación compleja, para así tener un conocimiento más claro de la misma. Una vez que haya analizado la situación y haya extraído la información más relevante (síntesis), podré generar mi propio plan de acción (pensamiento crítico) para dar soluciones a los problemas planteados.

Unido a esto, tenemos que tener en cuenta, que estamos en la era de la información. Y no es tarea fácil analizar y sintetizar la cantidad de información que se recibe a cada momento. De ahí que la capacidad de análisis, síntesis, y crítica ocupe uno de los puestos principales en las competencias requeridas por las empresas.

En relación a la crítica, es la propuesta de mejora que cada uno de nosotros aportamos a los problemas que se nos plantean. La capacidad de crítica comparte muchas características con la creatividad ya que se ven implicados no sólo procesos cognitivos sino también motivacionales.



*El pensamiento crítico es el proceso de analizar y evaluar el pensamiento con el propósito de mejorarlo*



La capacidad de análisis, síntesis y crítica es clave en el mundo empresarial, ya que las personas con su visión aportan un valor único y genuino a las empresas. Y este valor añadido es lo que al final marca la diferencia entre unas empresas y otras.



## Bibliografía recomendada

- ▶ Accenture y Universia: *Competencias profesionales en los titulados*. Contraste y diálogo Universidad-Empresa, 2007
- ▶ Castillo, G., Rodríguez, A. (2011). *De la Universidad al puesto de trabajo*. Ed. Pirámide. Madrid.
- ▶ Pereda, S., Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid.
- ▶ Van- der Hofstadt, J., Gómez M<sup>a</sup> J. (2006). *Competencias y Habilidades profesionales para universitarios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.



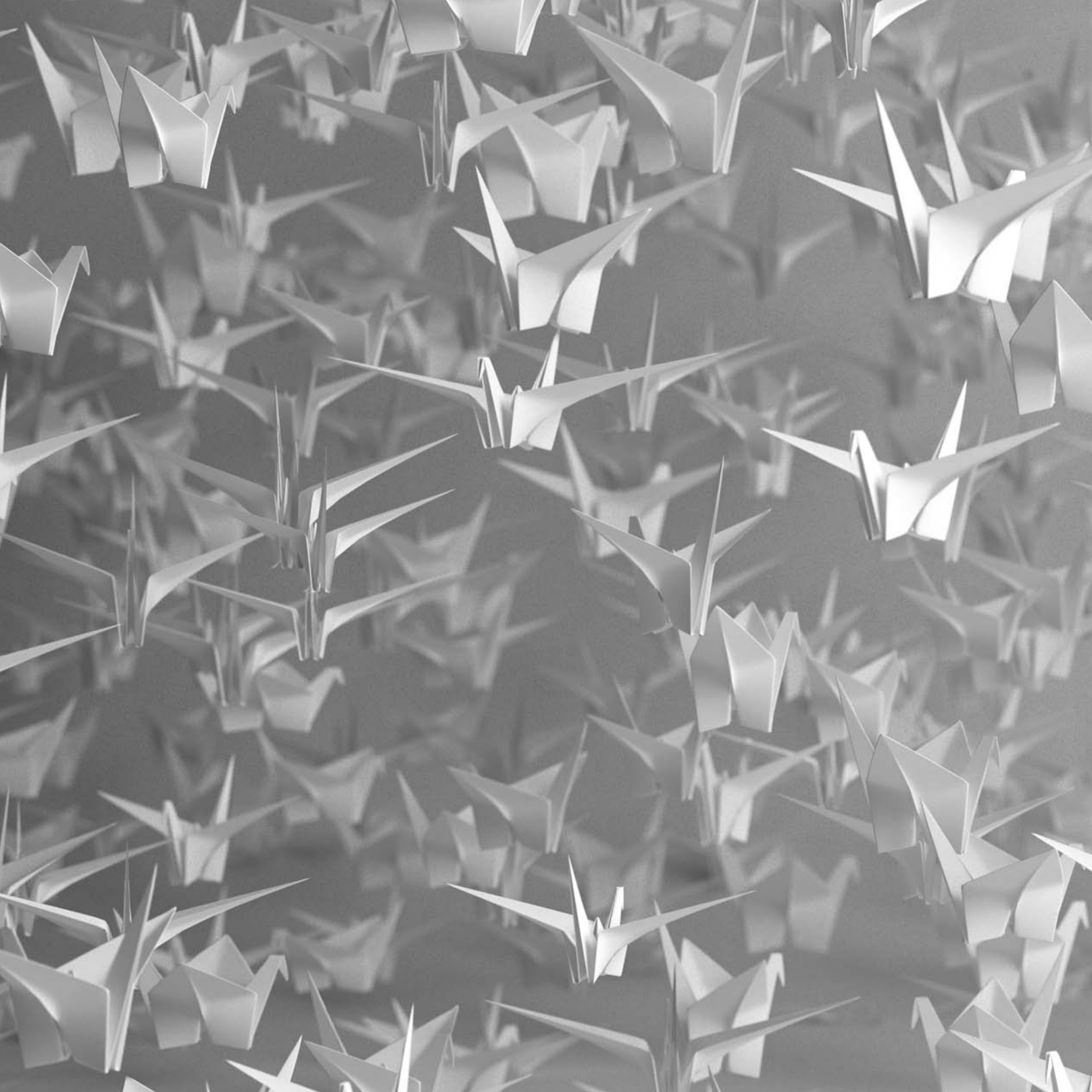
# Organización y Planificación

 Autor

**Nombre:** Almudena Hidalgo Vallejo

**Puesto:** Gerente de Selección

**Empresa o institución:** Accenture





## Definición de la competencia

Es la capacidad de definir prioridades en la realización de tareas, estableciendo los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, mediante la utilización óptima del tiempo y de todos los medios y recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento.

En el caso de posiciones con responsabilidad sobre equipos, esta capacidad supone la habilidad para hacer concurrir en forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costos efectivos, de forma que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos, cuando éstos requieran el concurso simultáneo, paralelo o consecutivo de varias personas ejerciendo diversas acciones conectadas entre sí de una forma específica.

## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Las competencias nos proporcionan la manera de identificar, medir y desarrollar comportamientos en las personas, asociados a un resultado positivo en el desempeño de su función.

Para ello, es fundamental determinar, para cada competencia identificada, los posibles niveles de excelencia o perfección que se pueden producir: desde un nivel básico (pocos comportamientos ideales evidentes o con presencia débil), hasta un nivel muy completo o de experto (todos los comportamientos ideales presentes para esa competencia y al máximo nivel).

En cada uno se realiza una descripción detallada de los comportamientos asociados a cada nivel, para que de esta manera cualquiera pueda comparar el perfil ideal con la conducta real y determinar en qué nivel se encuentra la persona con respecto a una competencia determinada.

A continuación se presentan los niveles de comportamiento de dicha competencia basados en el catálogo de competencias de Hay y adaptados a nuestra experiencia concreta en Accenture.



*Capacidad de definir prioridades en la realización de tareas, estableciendo planes de acción mediante la utilización óptima del tiempo, medios y recursos*





## Niveles de desarrollo de la competencia en los comportamientos de las personas

► Nivel 8: Realiza su trabajo sin ninguna metodología, de manera precipitada, nunca establece prioridades ni tiempos en cuanto a cumplimiento de objetivos. No prevé acciones de corrección en caso de desviaciones de los objetivos previstos ni elabora mecanismos de control y seguimiento.

► Nivel 7: No está interesado en utilizar un plan de trabajo que le permita establecer cumplimiento de objetivos y tiempos. Si tiene que cumplir objetivos en tiempos concretos, lo hace de forma desordenada y a base de sobre esfuerzos de si mismo y de otros.

► Nivel 6: Realiza su trabajo sin establecer plazos de cumplimiento de objetivos, teniendo en cuenta únicamente el resultado final. No revisa ni anticipa dificultades potenciales que pueden presentarse en el desarrollo del trabajo o de los colaboradores. Actúa de manera reactiva ante cualquier dificultad que surja.

► Nivel 5: Conoce las responsabilidades y objetivos del puesto y organiza el trabajo distribuyendo adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.

► Nivel 4: Planifica las tareas a corto plazo. Establece objetivos parciales y utiliza instrumentos y herramientas de planificación puestos a su disposición.

► Nivel 3: Realiza su trabajo en base a cumplimiento de objetivos, aunque no siempre sean cuantificables. Elabora mecanismos de control y seguimiento pero no siempre los utiliza, sino únicamente cuando surge una dificultad o problema.

► Nivel 2: Establece objetivos y plazos de cumplimiento cuantificables. Detecta y se anticipa a los desajustes respecto al plan establecido. Hace seguimiento y pone en marcha las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y plazos marcados.

► Nivel 1: Pone en marcha de forma eficaz las metas y prioridades, estableciendo la acción, plazos y recursos necesarios para alcanzarlas. Tiene establecidos planes de contingencia de forma que actúa de forma proactiva para que ante cualquier dificultad que surja no tenga impacto en el cumplimiento de los objetivos.



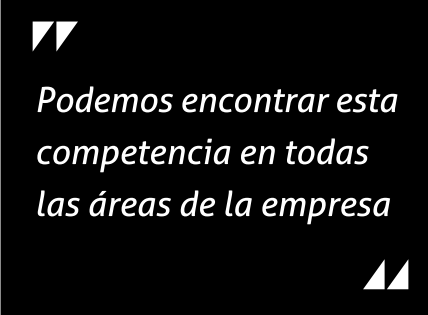
*La planificación y organización es una competencia presente prácticamente en todos los puestos de trabajo en mayor o menor medida*



## Comportamientos asociados

► Tiene claro las metas y objetivos de su área y de su puesto y organiza el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias.

- ▶ Define sistemas y esquemas de trabajo apropiados para la consecución de los objetivos.
- ▶ Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades.
- ▶ Establece objetivos parciales.
- ▶ Establece mecanismos y medidas de control para realizar el seguimiento de los progresos realizados para la consecución de los objetivos.
- ▶ Anticipa los posibles obstáculos que puedan presentarse en el desarrollo de los objetivos.
- ▶ Evalúa, mediante seguimiento, el cumplimiento de los objetivos y corrige las desviaciones si es necesario.
- ▶ En el caso de responsabilidad sobre equipos, distribuye las tareas dentro del equipo o departamento, teniendo en cuenta las cargas de trabajo y las preferencias personales.
- ▶ Prevé los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.
- ▶ Cambia los planes cuando cambian las circunstancias o prioridades.
- ▶ Comprueba que los trabajos y actividades se llevan a cabo de la forma prevista y dentro de los plazos establecidos
- ▶ Actúa cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.



*Podemos encontrar esta  
competencia en todas  
las áreas de la empresa*

## Perfil profesional relacionado con esta competencia

La Planificación y Organización es una competencia presente prácticamente en todos los puestos de trabajo en mayor o menor medida.

Desde los niveles más básicos en los que las acciones se realizan en relación con nuestro propio trabajo, nuestras tareas y responsabilidades, implementando acciones para conseguir nuestros propios objetivos, hasta los niveles más complejos en los que se trata de organizar y planificar el trabajo y los objetivos de un equipo en el caso de posiciones con responsabilidad sobre la gestión de un área o un departamento.

Podemos encontrar por tanto esta competencia en todas las áreas de la empresa, tanto en posiciones de Producción, Comercial, Ingeniería, Informática y Telecomunicaciones, Recursos Humanos, Marketing o el área Financiera, al igual que en todos los sectores desde el área de la Salud hasta el de la Construcción.

No obstante, el nivel que se necesita en cada caso puede variar en función de la posición o el rol que se tenga dentro de la empresa. A modo de ejemplo podemos indicar posiciones que necesitarían un nivel menor y más relacionado con el propio trabajo como:

Algunos ejemplos de nivel básico:

- ▶ Área de Informática y Telecomunicaciones: Programador, Operador, Ingeniero de Sistemas, Consultor Junior.
- ▶ Comercial: Vendedor, Técnico de ventas, Asesor Comercial.
- ▶ Financiero: Administrativo, Contable, Técnico de Compras, Analista Financiero Junior, Gestor de Clientes.
- ▶ Recurso Humanos: Técnico de RRHH, Técnico de Selección, Técnico de Administración de personal.

Y otras que necesitan un nivel más alto como por ejemplo:

- ▶ Área de Informática y Telecomunicaciones: Jefe de Proyecto, Consultor senior, Gerente de proyectos.
- ▶ Comercial: Director Comercial, Responsable de grandes cuentas, Key Account Manager.
- ▶ Financiero: Director Financiero, Jefe de Contabilidad, Responsable de Compras, Manager de Riesgos Financieros, Responsable de Facturación.
- ▶ Recursos Humanos: Director de RRHH, Director o Responsable de Selección, Jefe de Administración, Director de Desarrollo, Director o Responsable de Formación.



## Bibliografía recomendada

- ▶ Dalziel, M. Cubeiro, J. y Fernandez G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Deusto. España.
- ▶ Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso, M. (2011) *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Ramón Areces

# Habilidades de Comunicación

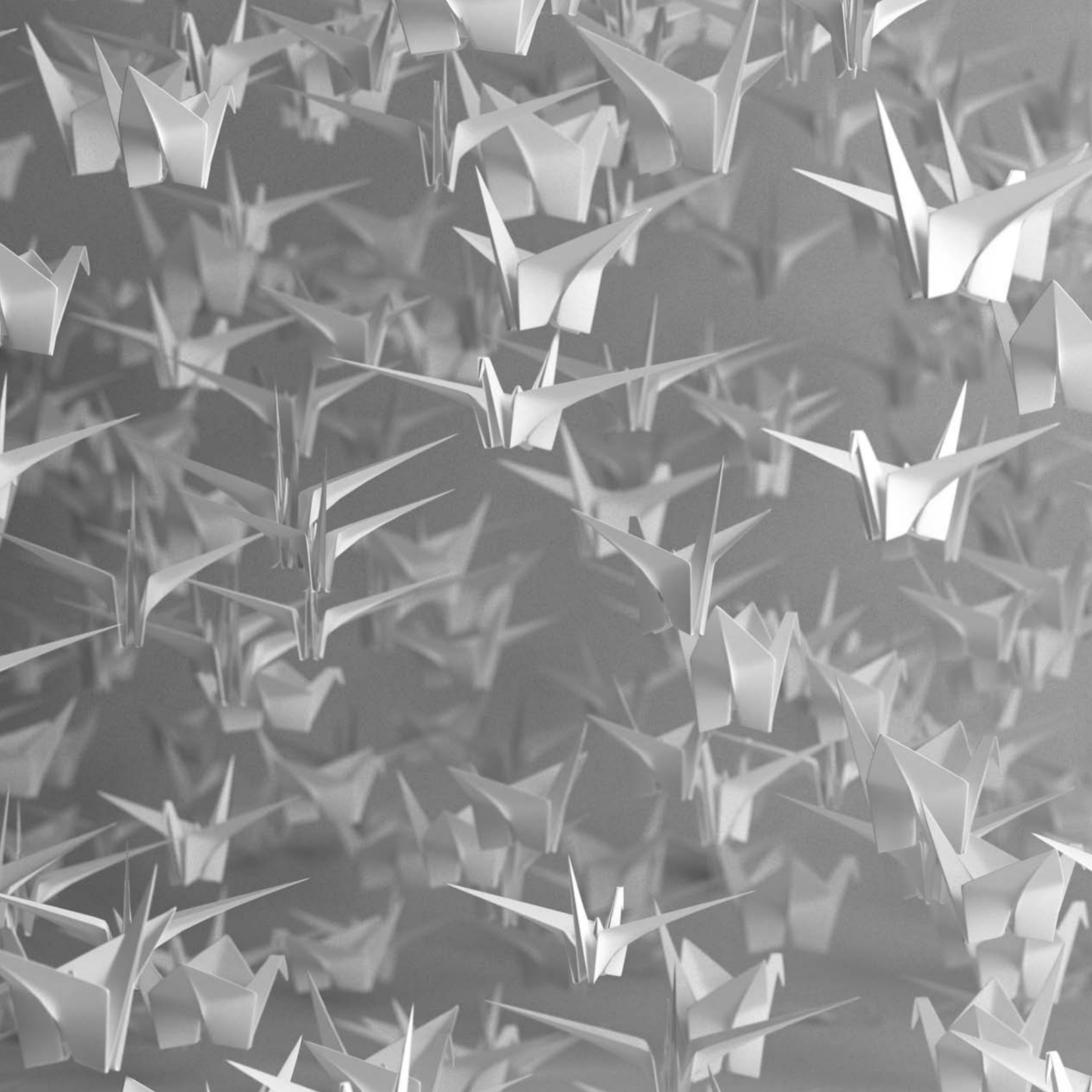
 Autor

**Nombre:** M<sup>º</sup> Teresa Gutiérrez Bueno

**Puesto:** Orientadora Laboral del Servicio de Inserción Profesional, Prácticas y Empleo

**Empresa o institución:** Universidad de Salamanca







## Definición de la competencia

La comunicación es un acto inherente a las relaciones interpersonales. El hombre es un ser social y necesita de la comunicación para su desarrollo.

Se entiende por comunicación el acto mediante el cual se intercambian mensajes con la finalidad de transmitir una información. Para que este intercambio se produzca son necesarios unos elementos básicos: un emisor, un receptor, un mensaje, y un canal por el cual se transmita la información. La comunicación humana nos permite:

- ▶ Conocer el mundo que nos rodea.
- ▶ Organizar nuestro pensamiento.
- ▶ Expresar nuestros sentimientos e ideas.
- ▶ Comprender los sentimientos e ideas de los demás.



*Comunicación es el acto mediante el cual se intercambian mensajes con la finalidad de transmitir una información*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Para comprender la importancia de la comunicación debemos tener en cuenta algunos aspectos claves:

La comunicación se realiza en un contexto. Entendiendo por contexto el conjunto de elementos, factores y circunstancias que hacen que un acto de comunicación se desarrolle de una determinada manera, podemos hablar de una comunicación formal (reuniones, cartas, entrevistas de selección...) y de una comunicación informal (charlas con amigos,...)

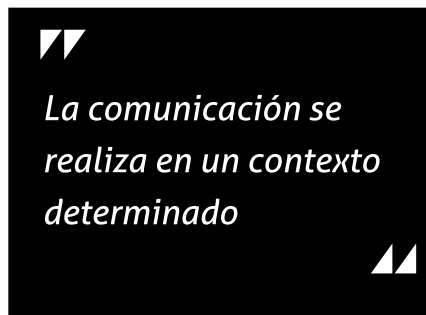
Las características del lenguaje humano son:

- ▶ Creatividad: capacidad para producir nuevos mensajes.
- ▶ Desplazamiento: referirse a hechos que no están presentes.
- ▶ Semanticidad: capacidad para utilizar símbolos para referirse a objetos o acciones.

La competencia lingüística es el conocimiento que cada uno tiene de su lengua:

Niveles:

- ▶ Nivel elemental: está familiarizado con tareas básicas.
- ▶ Nivel medio: imita y comprende, aplica, adapta y escoge, resuelve problemas sencillos.
- ▶ Nivel experto: Sintetiza y desarrolla, genera, planifica, revisa, resuelve problemas complejos.



Comportamientos asociados:

- ▶ Dirigirse a otros, tanto de manera oral como escrita, y comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que se le dice.
- ▶ Dirigirse verbalmente y/o por escrito a otros y contrastar y verificar las informaciones recogidas.
- ▶ Dar información clara y precisa.
- ▶ Hablar con compañeros y con cualquier persona de otro orden jerárquico, con quien haya que compartir información. Es decir, adecuar el mensaje al receptor.
- ▶ Recopilar información sobre temas determinados.
- ▶ Ser capaz de hacer exposiciones de los temas ante un auditorio (compañeros, profesores, superiores jerárquicos en el trabajo)

## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Las competencias personales son las que diferencian a un sujeto de otro.

¿Cuándo somos competentes?

Cuando ponemos en marcha todos nuestros recursos. Procedimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y otros recursos psicológicos (motivación, recuerdo de situaciones semejantes) para resolver situaciones con eficacia.

La comunicación es una herramienta estratégica para las empresas que requieren, en un alto porcentaje junto con las siguientes competencias:

- ▶ Comunicación eficaz.
- ▶ Trabajo en equipo.
- ▶ Innovación y creatividad.
- ▶ Liderazgo.

Así lo perciben también los estudiantes en relación a su entrada en el mercado laboral y son necesarias para maximizar su empleabilidad. Por esta razón deben entrenar y mantener estas competencias para posicionarse en una buena situación en el entorno laboral.

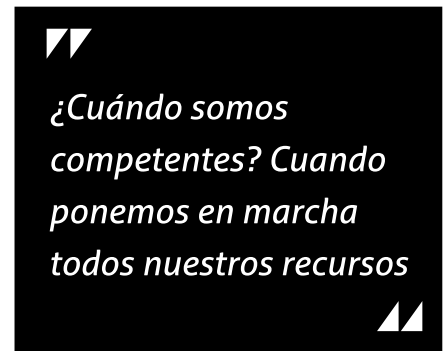
Cada puesto requiere unas capacidades diferentes. En relación a las habilidades de comunicación, las organizaciones la consideran esta competencia básica, pues está presente en las relaciones entre personas y entre departamentos: COMUNICACIÓN INTERNA. Y además, con clientes, proveedores, etc.: COMUNICACIÓN EXTERNA.

La comunicación puede ser oral, escrita y no verbal. Una persona puede ser competente en todas las formas de comunicación o sólo en alguna de ellas. Deben seguirse los siguientes pasos, para una comunicación eficaz.

- ▶ Elaborar la idea o pensamiento que se quiere comunicar.
- ▶ Traducir a palabras, imágenes o gestos.
- ▶ Transmitir el mensaje de forma clara.
- ▶ Escuchar de forma activa.
- ▶ Recibir feedback.

La comunicación interviene en la vida diaria de todo individuo. Interviene en las relaciones interpersonales, en la industria, en las artes, en el medio artístico, en la política, en la religión y en los medios de comunicación, en todas las ocupaciones y en su relación con las empresas.

En el nivel de experto podemos incluir ocupaciones que necesiten toma de decisiones y solución de problemas complejos, investigación para desarrollar conocimientos. Transmite cualquier información en cualquier entorno y consigue la atención de los interlocutores (sociedad, empresas, compañeros). Sabe argumentar.



En el nivel medio se incluirán el desempeño de funciones técnicas. En el nivel de comunicación lo adapta a los interlocutores y utiliza el lenguaje no verbal. La escucha es activa.

En el nivel elemental se incluyen ocupaciones que necesitan el desarrollo de tareas físicas. A nivel de comunicación, los utiliza en función de los objetivos perseguidos (emisión de opiniones) y escucha con atención y receptividad.



## Bibliografía recomendada

- ▶ [www.educaweb.es](http://www.educaweb.es) Artículo de opinión. *"Las competencias profesionales en el mercado laboral"* Laia Mestres 2011
- ▶ <http://www.unizar.es/ice/images/stories/publicacionesICE/Col.%20Documentos%2008.pdf>  
*"Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios"* Varios autores.
- ▶ [http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice\\_catalogoWeb.html](http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_catalogoWeb.html) Catálogo de cualificaciones.



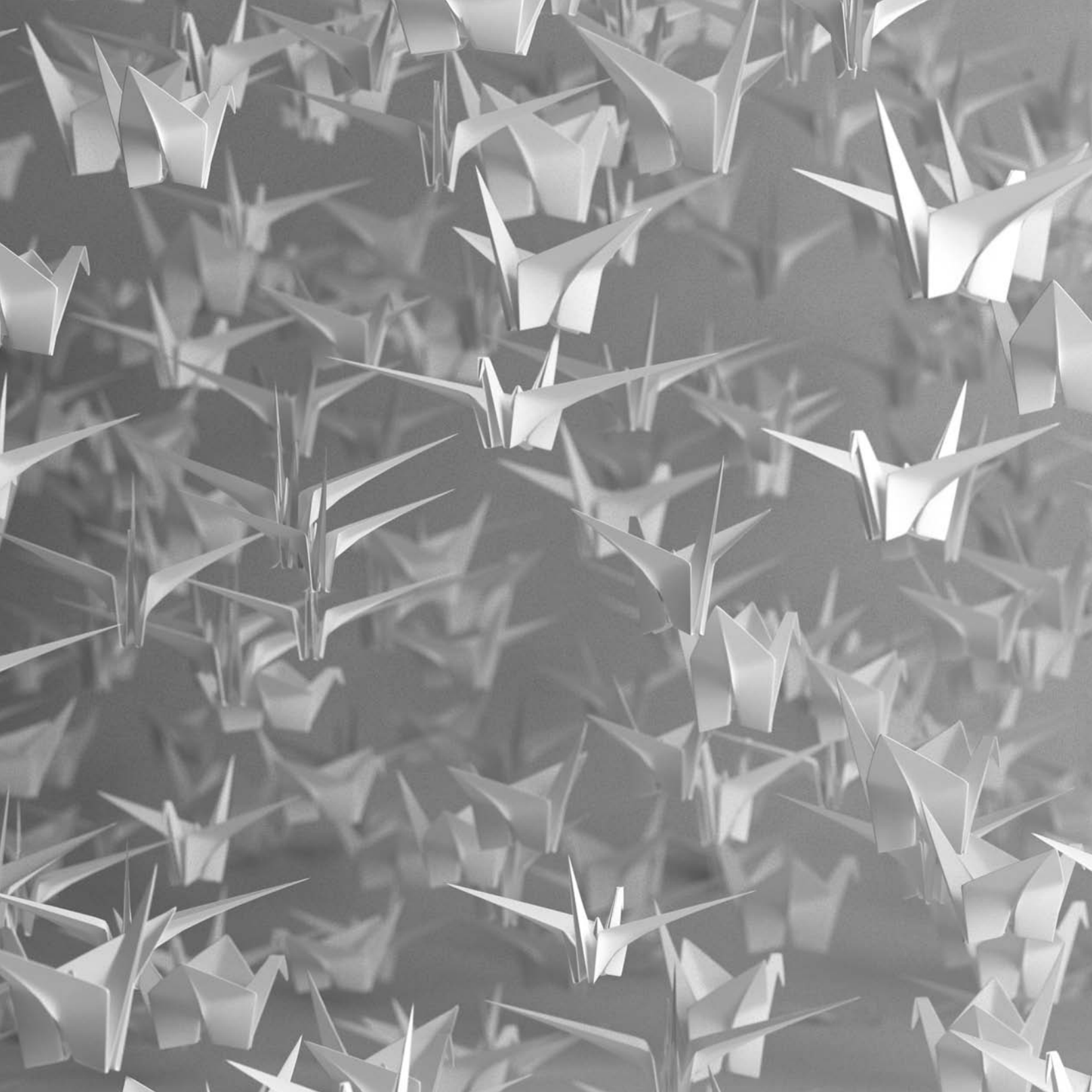
# Responsabilidad y Perseverancia

 Autor

**Nombre:** Helena Peramato Sardón

**Puesto:** Responsable de Recursos Humanos

**Empresa o institución:** Leroy Merlin



## Definición de la competencia

La responsabilidad semánticamente hace referencia a la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestros actos. La perseverancia es la constancia, firmeza o tesón en la realización de una acción.

Para referirnos a la responsabilidad y perseverancia como una competencia, debemos añadir a las capacidades descritas anteriormente un valor; el compromiso. No sólo nos encargamos de realizar o llevar a cabo una acción, nos comprometemos a hacerlo.

Esta competencia no sólo está relacionada con la asunción de las consecuencias de nuestros actos, también influye en la elección y el modo de llevar a cabo la tarea encomendada.

Es necesario además mostrar una actitud positiva para defender nuestra opinión, mantener la motivación ante actividades tediosas y/o superar la frustración ante la adversidad.

Las personas que poseen esta competencia muestran predisposición hacia la elección, desarrollo y consecución de acciones cuya finalidad suele estar por encima de los intereses individuales.

Un ejemplo histórico representativo de esta competencia lo vemos en Ernest Shackleton en su expedición para atravesar la Antártida (Endurance 1914). Un líder que consigue mantener a los 22 hombres de su equipo con vida, en condiciones extremas, gracias a su tesón y a mantener siempre los objetivos y las necesidades del equipo por encima del bienestar propio o individual.

*La responsabilidad hace referencia a la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestros actos*

## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Podemos establecer niveles de desarrollo de esta competencia atendiendo al grado de compromiso y a la actitud mostrada ante la tarea encomendada.

Los comportamientos o conductas observables asociados a un nivel de dominio inicial podrían ser entre otros; conocimiento de las propias capacidades, organización del tiempo, búsqueda y conocimiento de las funciones necesarias, aplicación de los procedimientos establecidos, conocer y garantizar un estándar de calidad.

*La perseverancia es la constancia, firmeza o tesón en la realización de una acción*

ÁMBITO	Ej. Comportamientos asociados
Académico	Repaso/ resumen clases a diario; lectura bibliografía necesaria...
Social	No cambiar de planes porque ya habíamos quedado con otra persona.
Laboral	Hacer un esfuerzo añadido si es necesario para garantizar el resultado esperado.

En un nivel intermedio podríamos encontrar los siguientes comportamientos; optimización del tiempo y los recursos, anticipación a imprevistos, previsión de alternativas y consecuencias de las mismas en el medio plazo y una actitud de mejora constante para lograr un resultado por encima de lo esperado en tiempo, recursos y/o beneficios.

ÁMBITO	Ej. Comportamientos asociados
Académico	Organizar y supervisar las tareas en un trabajo en grupo.
Social	Mantener un buen equilibrio entre nuestra vida social y nuestra vida académica/laboral.
Laboral	Reducir costes sin afectar a la calidad ni del proceso ni del producto final.

El desarrollo avanzado de esta competencia está relacionado con la elección y búsqueda de nuevos procedimientos que generan valor no sólo en la tarea encomendada también en el entorno (personas y medios) de la misma. Es característica de este nivel una actitud proactiva e innovadora.

ÁMBITO	Ej. Comportamientos asociados
Académico	Buscar información complementaria en un trabajo de grupo para mejorar el resultado grupal.
Social	Promover conductas saludables, reciclar.
Laboral	Buscar beneficios para la empresa y para su entorno; búsqueda de la RSE, sostenibilidad del procedimiento...



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Es una competencia muy valorada en el mercado laboral; los empleadores necesitan saber que están incorporando a un colaborador que garantice, desde los procedimientos mas básicos (ser puntual, confidencialidad...) hasta el cumplimiento de las tareas encomendadas sean del tipo que sean.

No obstante, hay determinados ámbitos laborales en los que esta competencia cobra especial relevancia:

- ▶ En puestos técnicos esta competencia es necesaria para perfiles administrativos, tareas de producción/manipulación/almacenamiento con material tóxico, sensible o de alto valor...
- ▶ Para coordinadores o mandos intermedios es muy valorada en el campo de la calidad, la prevención de riesgos laborales, auditorías...
- ▶ En todos los puestos directivos dado la ejemplaridad y grado de compromiso necesario con los intereses grupales de este perfil.

En la actualidad existen dos perfiles muy demandados, en los que esta competencia es fundamental;

- ▶ Interim Manager; Directivos externos y temporales para gestionar el cambio o situaciones bloqueadas en las empresas. Personas que asuman pronto los objetivos y los procedimientos de la organización como propios pero que tengan una perspectiva diferente de la misma.
- ▶ Project Leader; Directivos internos encargados del desarrollo y ejecución de un proyecto concreto dentro de la organización. Personas que sean capaces de evaluar y minimizar el riesgo del proyecto de manera honesta y permanente.

Incorporar a nuestras organizaciones personas positivas y comprometidas que asumen las consecuencias de sus acciones, que se hacen fuertes ante la adversidad y que no cesan hasta conseguir aquello con lo que se han comprometido pero teniendo en cuenta siempre a las personas y el entorno que le rodea, es un valor seguro, sobre todo en épocas de incertidumbre.



*Esta competencia también influye en la elección y el modo de llevar a cabo la tarea encomendada*





## Bibliografía recomendada

- ▶ Goleman, Daniel: *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. (2001)  
<http://danielgoleman.info/>
- ▶ Jonas, Hans, *El principio de responsabilidad*, Herder, Barcelona (1995)
- ▶ Alles, Martha. *Gestión por competencias*. Ed. Granica (2002)  
[www.marthaalles.com/](http://www.marthaalles.com/)
- ▶ Van- der Hofstadt, J., Gómez M<sup>a</sup> J. (2006). *Competencias y Habilidades profesionales para universitarios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- ▶ Feito, Rafael. *De las competencias básicas al curriculum integrado* (2010)
- ▶ Punset, Eduard. *Adaptarse a la marea*. Ediciones Destino (2012) <http://www.eduardpunset.es/>
- ▶ AA. VV. Shackleton. *La odisea de la Antártida*. Geoplaneta (2007)  
<http://www.youtube.com/watch?v=eCvSBgb0yT4>



# Toma de Decisiones

(trabajo de forma autónoma)



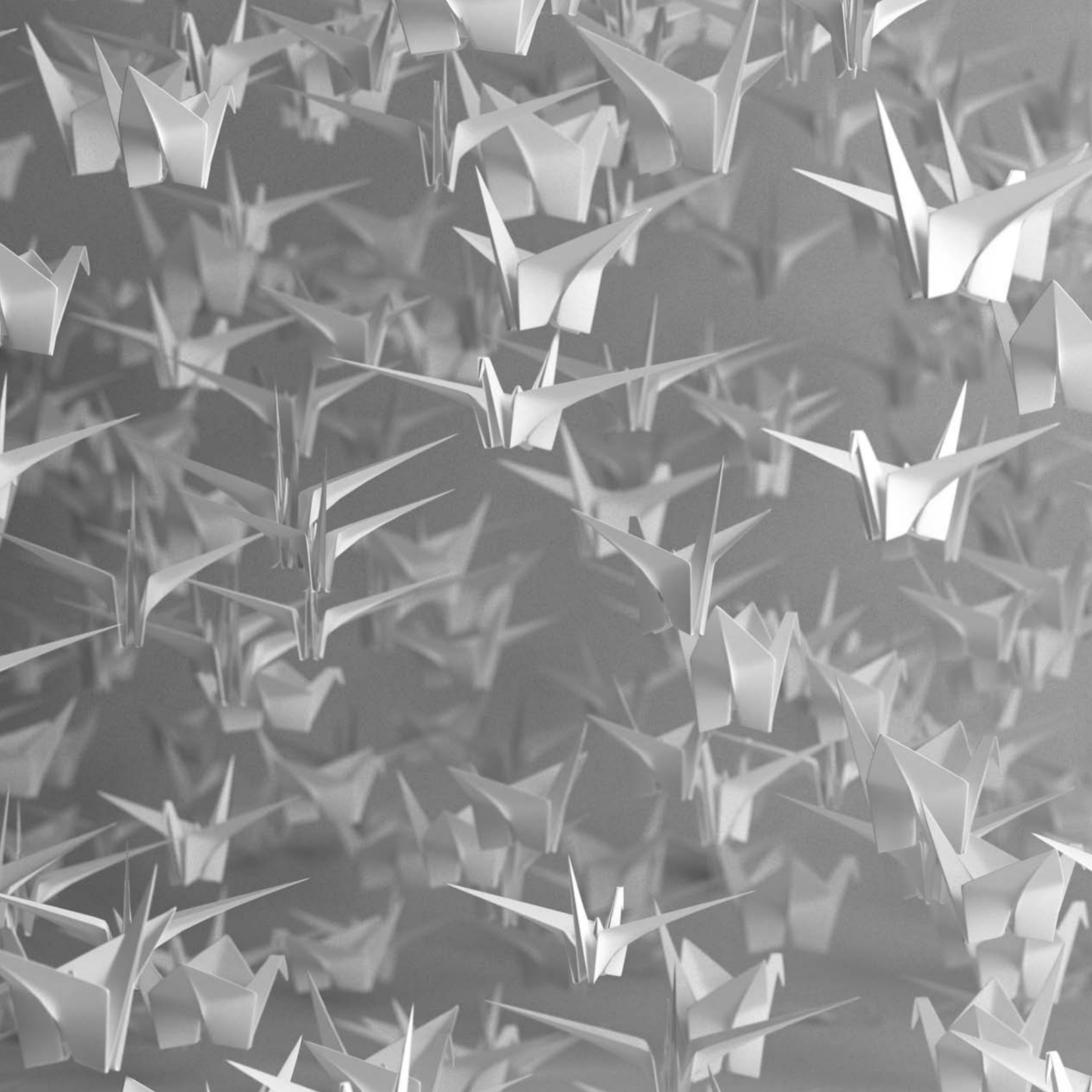
**Autor**

**Nombre:** Fernando Montaña Garrido y David Herguedas Simón

**Puesto:** Departamento de Recursos Humanos

**Empresa o institución:** Gadea Grupo Farmacéutico





## Definición de la competencia

Capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas buscando lo más beneficioso para la organización, cumpliendo sus objetivos, mejorando los resultados y manteniendo la calidad de su trabajo.

También puede verse como: inteligencia práctica, análisis de los problemas.

La acción es en estos momentos de gran importancia, una competencia fundamental en organizaciones dinámicas. Lo normal es que haya indicios de qué decisión puede ser la más acertada atendiendo a un análisis de las premisas. Lo cierto es que la resolución de problemas y la toma de decisiones están relacionadas. Aun así, habrá momentos en los que no tengamos capacidad para obtener la información relevante para un correcto análisis, y en cambio la situación requiera una decisión instantánea. El ejemplo es el de la bicicleta. Es más fácil cambiar de dirección, o elegir variaciones de rumbo desde el movimiento que hacerlo cuando estamos detenidos.

Al mismo tiempo, analizar correctamente los riesgos, puede hacer que tengamos un aprendizaje experiencial correcto, en cuestiones que por su bajo coste y riesgo no necesiten de una supervisión inmediata. Una de las cosas que hace que un recién incorporado tenga mala imagen dentro de la organización es un exceso de dependencia respecto de las personas de las que depende.

Por otra parte decidir no es hacer. Es hacer sabiendo por qué hacemos eso y no otra cosa, y siendo consciente. Un modelo de toma de decisión es no hacer nada.



*Capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Los niveles de comportamiento asociados tienen diferentes grados de valoración, lo que se acentúa en algunos puestos.

Podríamos hablar de un nivel básico en los siguientes:

- ▶ Evaluar e identificar los aspectos relevantes. Realizar un análisis correcto.
- ▶ Definir prioridades y objetivos de forma adecuada.
- ▶ Buscar alternativas. Reconocer las oportunidades presentes.
- ▶ Utilizar reglas básicas, como el sentido común o la experiencia, para identificar problemas o situaciones.
- ▶ Resolver con eficacia los problemas que se le plantean habitualmente en su trabajo diario, tomando las decisiones que sean necesarias.

En un nivel medio estaríamos hablando:

- ▶ Actúa antes de que se produzcan los problemas.
- ▶ Capacidad de evaluar riesgos y llevar a cabo una acción.
- ▶ Se responsabiliza de sus resultados, haciendo seguimiento de los que obtiene.
- ▶ Identifica sus tareas y objetivos clave, utiliza recursos para alcanzarlos y prioriza sus actividades.

En un nivel alto:

- ▶ Rentabiliza su tiempo de trabajo, siendo efectivo.
- ▶ Aplica conocimientos anteriores sobre discrepancias, tendencias y relaciones, para aplicarlos a situaciones diferentes.
- ▶ Analiza las relaciones entre algunas partes de un problema o situación, estableciendo cadenas causales y prioridades para poder decidir.
- ▶ Ve relaciones múltiples. Reconoce las consecuencias de tomar determinadas decisiones. Generalmente, se anticipa a los obstáculos y piensa sobre los siguientes pasos a dar.
- ▶ Realiza planes o análisis y complejos: utilizando técnicas específicas, aportando varias soluciones a un problema y valorando cada una.
- ▶ Simplifica lo complejo. Une ideas, situaciones y observaciones a fin de simplificar un concepto o hacer una presentación clara.
- ▶ Tiene en cuenta el ajuste coste-beneficio de sus actividades y actúa en consecuencia (lo valora de forma correcta).



*Todos tenemos que tomar decisiones en nuestro puesto de trabajo, pero es evidente que no todas tienen la misma trascendencia*



*Decidir,  
no es hacer*



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Todos tenemos que tomar decisiones en nuestros puestos de trabajo, pero es evidente que no todos tienen la misma trascendencia. Es mucho más trascendente tomar decisiones que afectan a personas, y el grado de dificultad y de importancia asciende en función del nivel de responsabilidad del puesto. Aun así, la importancia de la toma de decisiones en todos los niveles cada vez es más necesaria, como demuestran casos de éxito como Toyota, que a través de su sistema de calidad incorpora la sabiduría de sus empleados, y en la mayor parte de industrias no manufactureras, el “empowerment” es uno de los principales objetivos, de cara a dotar a la organización de agilidad.

Si quieres ser Director o Manager de una compañía, esta es una de las competencias más críticas, porque un director pasa el día analizando información y tomando decisiones. Lo más difícil: ajustar el coste oportunidad.

“Un ejército de ciervos dirigidos por un león, es mas temible, que un ejército de leones dirigidos por un ciervo” Plutarco



## Bibliografía recomendada

► *Diccionario de competencias.*

Martha Alles: [http://books.google.es/books?id=kdttd\\_5Lo-](http://books.google.es/books?id=kdttd_5Lo-UEC&pg=PA17&dq=diccionario+de+comportamientos+martha+alles&hl=es&sa=X&ei=jHXkT_m5B4TA8QOv1P26Cg&ved=OCEEQ6AEwAQ#v=onepage&q=diccionario%20de%20comportamientos%20martha%20alles&f=false)

[UEC&pg=PA17&dq=diccionario+de+comportamientos+martha+alles&hl=es&sa=X&ei=jHXkT\\_m5B4TA8QOv1P26Cg&ved=OCEEQ6AEwAQ#v=onepage&q=diccionario%20de%20comportamientos%20martha%20alles&f=false](http://books.google.es/books?id=kdttd_5Lo-UEC&pg=PA17&dq=diccionario+de+comportamientos+martha+alles&hl=es&sa=X&ei=jHXkT_m5B4TA8QOv1P26Cg&ved=OCEEQ6AEwAQ#v=onepage&q=diccionario%20de%20comportamientos%20martha%20alles&f=false)

► *Un modelo de gestión por competencias.*

José Luis Dirube Mañueco: [http://books.google.es/books?id=T6eagoD6cxkC&pg=RA3-](http://books.google.es/books?id=T6eagoD6cxkC&pg=RA3-PT85&dq=un+modelo+de+gesti%C3%B3n+de+competencias&hl=es&sa=X&ei=gmbkT9mEEKTG0QXihdzxCA&ved=OCEOQ6AEwBA#v=onepage&q=un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20competencias&f=false)

[PT85&dq=un+modelo+de+gesti%C3%B3n+de+competencias&hl=es&sa=X&ei=gmbkT9mEEKTG0QXihdzxCA&ved=OCEOQ6AEwBA#v=onepage&q=un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20competencias&f=false](http://books.google.es/books?id=T6eagoD6cxkC&pg=RA3-PT85&dq=un+modelo+de+gesti%C3%B3n+de+competencias&hl=es&sa=X&ei=gmbkT9mEEKTG0QXihdzxCA&ved=OCEOQ6AEwBA#v=onepage&q=un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20competencias&f=false)

Manuales de competencias de Gadea Grupo Farmacéutico.



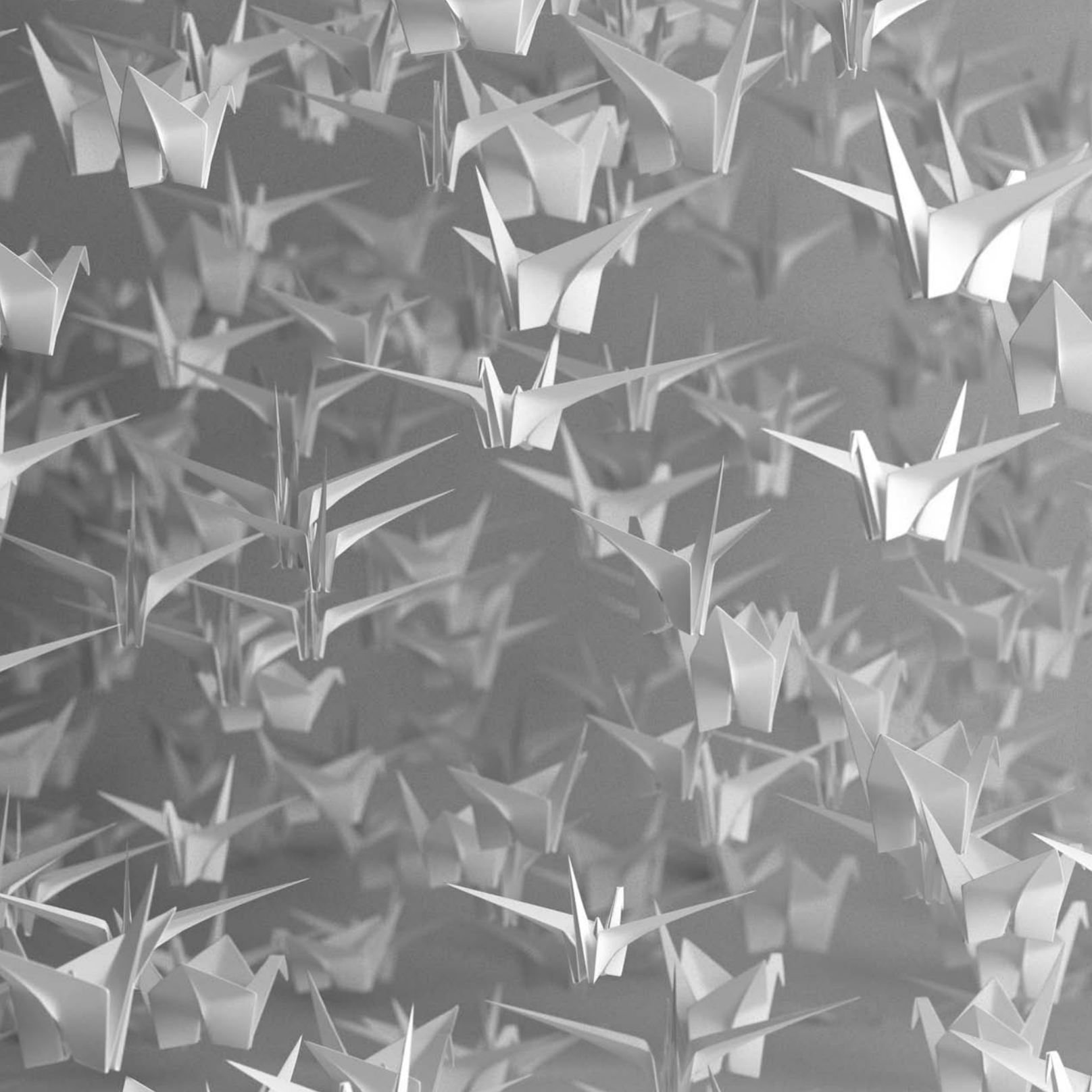
# Orientación a Clientes

 Autor

**Nombre:** Lola Marcos Díaz

**Puesto:** Directora de Selección

**Empresa o institución:** Accenture







## Definición de la competencia

Es la capacidad para dar respuesta al cliente satisfaciendo sus necesidades presentes, anticipándose a las futuras y estableciendo con él una relación de confianza y, al mismo tiempo, desarrollar el negocio de la empresa.

Una adecuada orientación al cliente supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

Lo más característico es que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del cliente.



*Es la capacidad de dar respuesta a las necesidades presentes del cliente*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Las competencias nos proporcionan la manera de identificar, medir y desarrollar comportamientos en las personas asociados a un resultado positivo en el desempeño de su función.

Para ello, es fundamental determinar, para cada competencia identificada, los posibles niveles de excelencia o perfección que se pueden producir: desde un nivel básico (pocos comportamientos ideales evidentes o con presencia débil), hasta un nivel muy completo o de experto (todos los comportamientos ideales presentes para esa competencia y al máximo nivel).

En cada uno se realiza una descripción detallada de los comportamientos asociados a cada nivel, para que de esta manera cualquiera pueda comparar el perfil ideal con la conducta real y determinar en qué nivel se encuentra la persona con respecto a una competencia determinada.

A continuación se presentan los niveles de comportamiento de dicha competencia basados en el catálogo de competencias de Hay y adaptados a nuestra experiencia concreta en Accenture.



## Niveles de desarrollo de la competencia en los comportamientos de las personas

► Nivel 8: Evita el trato con el cliente. No quiere relacionarse con clientes, ya sean internos o externos a la organización. Prefiere que esta labor la realicen otras personas y, cuando no es posible, puede llegar a reaccionar de manera negativa ante las demandas de éstos.

► Nivel 7: No está interesado en el trato con el cliente, prefiriendo realizar cualquier otra actividad. Si su función lo demanda, cumple de forma despersonalizada con la gestión dedicando el mínimo tiempo y esfuerzo.

► Nivel 6: Se limita a realizar su trabajo sin percibir las necesidades del cliente. Aunque no tiene inconveniente en relacionarse con clientes, cumple con sus tareas sin llegar a comprender que está prestando un servicio. Actúa de manera reactiva ante las demandas de los clientes por lo que no se anticipa a las necesidades de los mismos.

► Nivel 5: Identifica las necesidades del cliente utilizando los medios puestos a su disposición por el Grupo. Le gusta el trato con el cliente y mantiene un nivel de comunicación fluido con el mismo. Está atento a la aparición de sus necesidades pero no siempre ofrece las soluciones adecuadas.

► Nivel 4: Se compromete con las necesidades del cliente. Se responsabiliza de resolver personalmente los problemas del cliente en el menor tiempo posible y utilizando los medios puestos a su disposición por el Grupo. Mantiene una actitud proactiva de disponibilidad hacia el cliente y dedica el tiempo necesario para satisfacer sus necesidades prestando un servicio profesional y amistoso.

► Nivel 3: Mejora los niveles de satisfacción del cliente. Detecta y se anticipa a las necesidades del mismo aunque no sean explícitas. Adecua los productos y servicios a estas necesidades ofreciendo un alto valor añadido en la gestión.

► Nivel 2: Establece una relación a largo plazo con sus clientes. Demora, si es necesario, la obtención de resultados. Es percibido por el cliente como una persona de confianza que comparte sus objetivos y le apoya con todos los recursos disponibles para alcanzarlos, por lo que consigue altos niveles de fidelidad entre los mismos. Siempre asegura la rentabilidad de la gestión sin transgredir la normativa del Grupo.

► Nivel 1: Actúa para desarrollar el negocio del cliente. Tiene un amplio conocimiento del cliente (negocio, estrategia, planes, recursos, resultados, etc.) por lo que identifica y propone acciones que incrementan los resultados del mismo mediante la utilización de los productos y/o servicios del Grupo. En su relación con el cliente, se incorpora como un asesor externo de máxima confianza.



*Se trata de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del cliente*



*La orientación a clientes es una aptitud que se debe adoptar en todos los trabajos, como aquella orientación que nos lleva a dar un buen servicio a los demás*





## Comportamientos asociados

- ▶ Aclara los requerimientos, investiga, identifica y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
- ▶ Actúa optimizando en tiempo y forma el producto / servicio brindado, y permanentemente evalúa el nivel de satisfacción de sus clientes.
- ▶ Se anticipa a las expectativas y demandas de los clientes, tanto actuales como potenciales.
- ▶ Obtiene información directa de los clientes y la usa para mejorar sus productos /servicios.
- ▶ Desarrolla soluciones a los problemas de sus clientes y proveedores, trabajando conjuntamente con ellos.
- ▶ Mantiene una actitud de total disponibilidad en relación a los clientes internos y externos.
- ▶ Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas.
- ▶ Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios / productos brindados por su área.
- ▶ Mejora continuamente los estándares de calidad de los productos / servicios brindados desde su sector.
- ▶ Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente.



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

La Orientación al Cliente es una competencia básica que está asociada a infinidad perfiles profesionales y que como consecuencia es requerida en muchos puestos de trabajo. ¿Quién no tiene un cliente interno o externo al que atender? Esto es algo que frecuentemente olvidamos: la mayoría de los puestos de trabajo tiene sus clientes que pueden ser externos como por ejemplo los de un Vendedor o un Agente Comercial pero también existen muchos trabajos donde los clientes son internos, es decir son los propios empleados de la empresa. Nos referimos por ejemplo a todos los puesto de un Departamento de Recursos Humanos que dan servicio a todos los empleados de una empresa, siendo estos sus clientes internos

Es posible que un puesto de trabajo no tenga un cliente directo, pero siempre tendrá clientes indirectos pues todo lo que hacemos en nuestros trabajos va dirigido a otras personas, para que lo consuman, para que lo disfruten; para que lo conozcan, etc. Es decir siempre hay un cliente final para el que trabajamos.

La orientación a clientes es una aptitud que se debe adoptar en todos los trabajos, como aquella orientación que nos lleva a dar un buen servicio a los demás.

Es cierto que no todos los perfiles profesionales requieren el mismo nivel de desarrollo de esta competencia y para eso sirven los niveles descritos anteriormente. A título de ejemplo: un Agente Comercial o un Consultor necesitarán un nivel 1 ó 2 en esta competencia mientras que un Desarrollador Informático probablemente solo necesite niveles menos desarrollados.

## Bibliografía recomendada

- ▶ Dalziel, M. Cubeiro, J. y Fernandez G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Deusto. España
- ▶ Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso, M. (2011) *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Ramón Areces

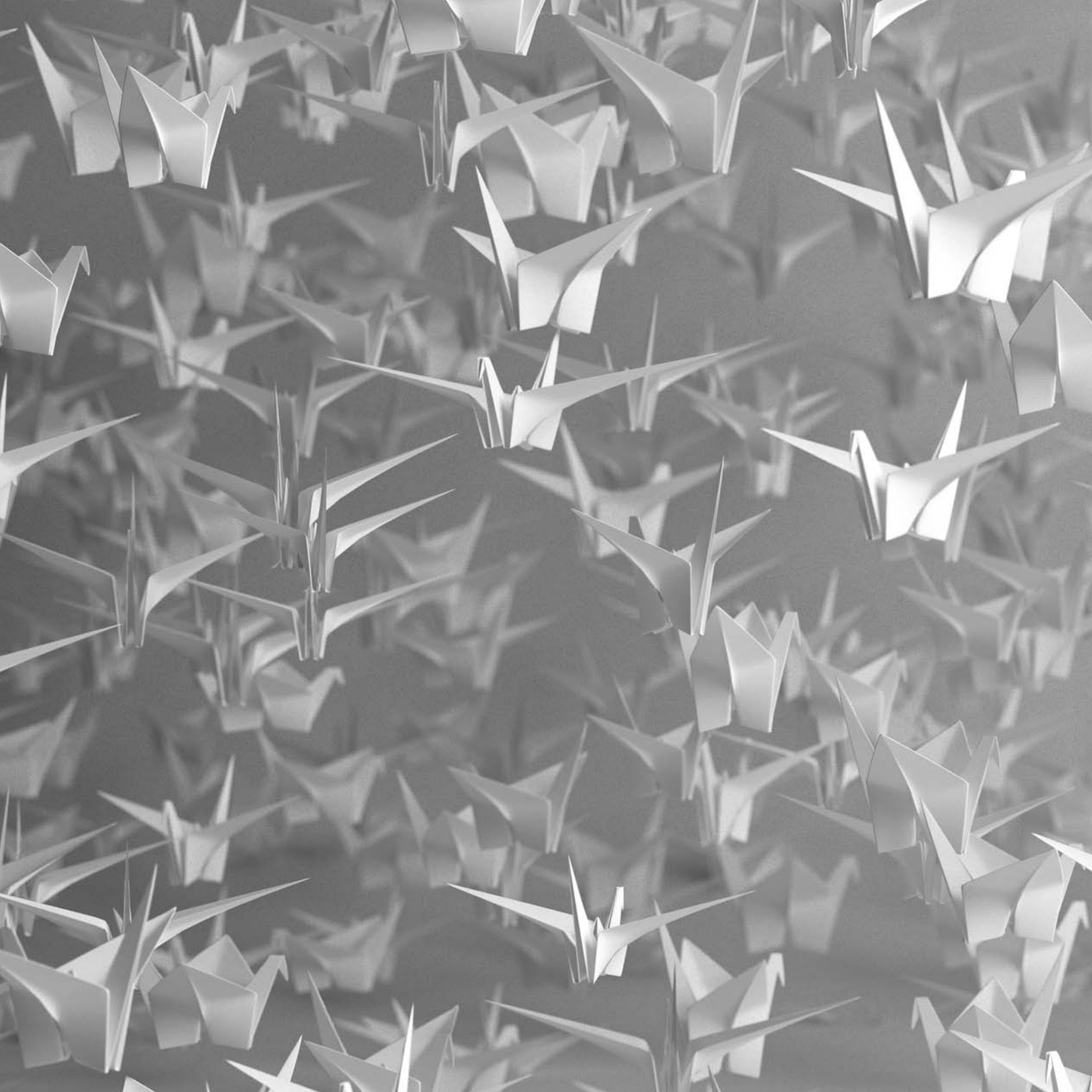
# Trabajo en Equipo y Cooperación

 **Autor**

**Nombre:** M<sup>º</sup> Jesús Santos Lobo

**Puesto:** Formadora

**Empresa o institución:** Freelance





## Definición de la competencia

Trabajar en equipo no solamente significa trabajar todos juntos. Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas con una misión u objetivo común, cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables (Hackman, 1987; Alderfer, 1977).

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un objetivo común. La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Algunas de las características que definen al trabajo en equipo son:

- ▶ Todos los integrantes del equipo conocen el objetivo al que se dirigen y trabajan persistentemente para conseguirlo. Ha de ser cuantificable, claro y medible.
- ▶ Asumen los compromisos y las responsabilidades comunes. Todos han de tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre los logros conseguidos.
- ▶ Trabajan y fomentan un clima de confianza. Deben intercambiar información para saber cómo lo están haciendo y cómo pueden mejorar. Han de ser capaces de afrontar los conflictos que se les puedan presentar.
- ▶ Implicación e identificación con el equipo. Son capaces de anteponer los objetivos del equipo a los suyos propios.
- ▶ Alto grado de interdependencia. Es decir, que cada miembro necesite de la experiencia, la habilidad, y los conocimientos de los demás para conseguir los objetivos.
- ▶ Liderazgo: el buen liderazgo hace posible que el equipo alcance sus metas.



*Trabajar en equipo no solamente significa trabajar todos juntos. Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un objetivo común*





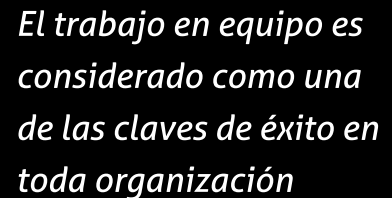
Para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Como toda competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica. No es sólo saber que para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser (Echeverría et al 2008).

Las personas que poseen esta competencia desarrollan comportamientos como:

- ▶ Ante los problemas, acentúan la necesidad de mantener una actitud de equipo.
- ▶ Asumen la visión y los objetivos como propios.
- ▶ Consiguen el acuerdo de otros sobre decisiones adoptadas.
- ▶ Insisten en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.
- ▶ Intentan llegar a acuerdos en los temas de trabajo.
- ▶ Mantienen informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.
- ▶ Ofrecen su ayuda a los compañeros para solucionar los problemas de trabajo.
- ▶ Prestan atención a las necesidades y sentimientos de los demás.
- ▶ Solicitan a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias.
- ▶ Ayudan a resolver conflictos y desacuerdos, explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.
- ▶ Muestran reconocimiento y valoran las opiniones e ideas de otros.
- ▶ Hacen uso adecuado del buen humor para reducir la tensión en el trabajo.

Los factores clave a tener en cuenta para que el equipo de trabajo consiga sus metas son los siguientes:

- ▶ Tener la misión clara.
- ▶ Definir previamente las funciones/ roles de los miembros del equipo.
- ▶ Trabajar contando con la participación de todos.
- ▶ Acordar un sistema de resolución de conflictos con anterioridad a que éstos surjan.



*El trabajo en equipo es considerado como una de las claves de éxito en toda organización*



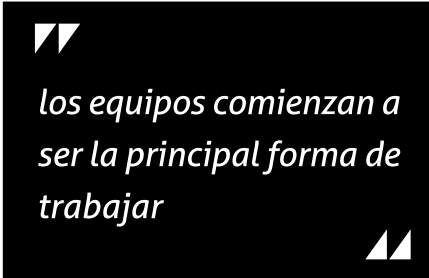
## Perfil profesional relacionado con esta competencia

El trabajo en equipo es una de las competencias más demandadas en el mercado laboral y es considerado como una de las claves de éxito en toda organización ya que actualmente cualquier acción entraña un complejo entramado de acciones en las que están implicados varios grupos de personas.

Los empleadores buscan personas que sean capaces de integrarse efectivamente en grupos de trabajo por encima de otros requisitos. Las propias exigencias del mercado empresarial marcan a las empresas la necesidad de trabajar en equipos de trabajo para dar respuestas más rápidas, más creativas y más eficaces que permitan a las empresas ser más competitivas en el entorno globalizado en el que nos movemos.

Los equipos comienzan a ser la principal forma de trabajar; en la empresa moderna, independientemente de cuál sea su estructura organizativa, en red, horizontal, por proyectos, está sustentada sobre los equipos de trabajo. La razón principal es que a través de los equipos se generan rendimientos más altos que trabajando de manera aislada. A través de éstos se consigue incrementar la calidad, la productividad, y una mejor adaptabilidad de las empresas a los cambios del entorno.

Actualmente los equipos de trabajo son considerados imprescindibles para generar nuevas ideas y mejores soluciones, especialmente en los niveles gerenciales medios y altos de las empresas.



*los equipos comienzan a ser la principal forma de trabajar*

Los equipos de trabajo no surgen de manera natural, sino que son una manera de trabajar, un sistema, que se desarrolla dentro de un entorno determinado, un tiempo, y que persigue un objetivo que ha de estar claramente definido desde el inicio.

Podríamos definir el perfil del “miembro ideal” del equipo de trabajo de la siguiente manera:

- ▶ Espíritu de equipo: anteponiendo los intereses grupales a los individuales.
- ▶ Colaborador: dispuesto a ayudar a sus compañeros, detectando las posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.
- ▶ Respetuoso: en el trato personal con el líder del equipo y con sus compañeros.
- ▶ Buen carácter: contribuye a crear un buen ambiente de trabajo.
- ▶ Responsable: acepta sus obligaciones y no trata de evitarlas.
- ▶ Trabajador: dispuesto a asumir nuevas tareas, sin delegar sin motivo en otros compañeros.
- ▶ Inconformista: busca constantemente mejorar en su desempeño individual como en equipo.



## Bibliografía recomendada

- ▶ Accenture y Universia: *Competencias profesionales en los titulados*. Contraste y diálogo Universidad-Empresa, 2007
- ▶ Ballenato, G. (2005). *Trabajo en Equipo. Dinámica y Participación en los Grupos*. Ed. Pirámide. Madrid.
- ▶ Castillo, G., Rodríguez, A. (2011). *De la Universidad al puesto de trabajo*. Ed. Pirámide. Madrid.
- ▶ Martínez, M., Salvador, M. (2005). *Aprender a trabajar en equipo*. Ed. Paidós. Barcelona.
- ▶ Pereda, S., Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Madrid.
- ▶ Van- der Hofstadt, J., Gómez M<sup>a</sup> J. (2006). *Competencias y Habilidades profesionales para universitarios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- ▶ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/trabajo-equipo-empresa-mundo-hoy.htm>

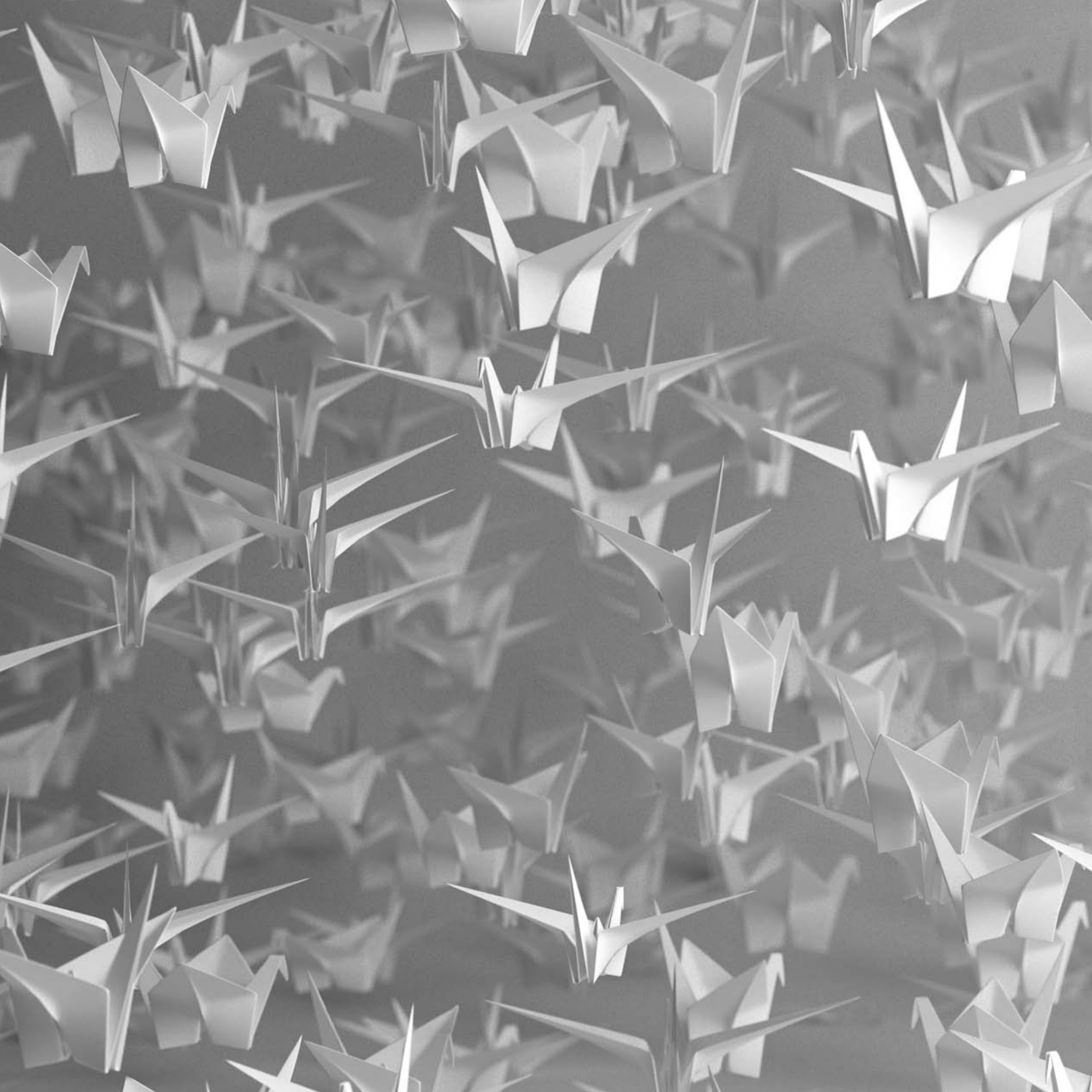
# Capacidad de Aprendizaje y Adaptación

**Autor**

**Nombre:** Cristina Jenaro Río

**Puesto:** Profesora Titular de Universidad

**Empresa o institución:** Universidad de Salamanca





## Definición de la competencia

Es la competencia relacionada con la capacidad de aprendizaje continuo o a lo largo de la vida, así como con la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Se relaciona con la apertura a la experiencia, el optimismo (entendido como voluntad de adaptarse a los cambios), los deseos por conocer, desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias, destrezas y conocimientos según las exigencias (técnicas, metodológicas, procedimentales) de la profesión y de un mundo en constante evolución.

En otras palabras, La adaptabilidad personal se refiere a la voluntad y realización de cambios en factores personales para adaptarlos a las demandas de una situación (Hernández Fernaud et ál., 2011). Igualmente, se relaciona con la disponibilidad para afrontar nuevos retos en un mismo lugar de trabajo o en otros diferentes.



*Es la competencia relacionada con la capacidad de aprendizaje continuo a lo largo de la vida*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Es una competencia destacada a nivel europeo, dentro de las estrategias para fomentar el empleo. Ante el cada vez más frecuente proceso de globalización, tanto trabajadores como empresas deben mejorar su capacidad de adaptación y abrirse a los rápidos cambios que impone el mercado laboral.

La adaptabilidad requiere promover la capacidad de adaptación de los estudiantes, futura mano de obra, tanto en términos generales como en campos específicos (p.e. relacionados con la adaptación a las TICs).

La adaptabilidad se relaciona también con la modernización de la organización, la flexibilidad de las formas de trabajo, en la contratación, el apoyo de la formación continua y con la creación de puestos de trabajo viables, entre otros aspectos.

Bajo el concepto de empleabilidad no sólo se entiende la posesión de una serie de competencias requeridas para satisfacer las cambiantes demandas de los empleadores (mantener el empleo), sino también las requeridas para obtenerlo. Por tanto, la empleabilidad depende de los conocimientos, las competencias y las actitudes que posee la persona, la manera en que utiliza estos recursos y los presenta ante los empleadores y del contexto en el que busca empleo (circunstancias personales y características del mercado laboral (Rodríguez Espinar, et ál., 2010).



*La adaptabilidad alude a aspectos actitudinales o de personalidad en un sentido amplio*





## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Por tratarse de una competencia transversal, es de utilidad con independencia del perfil profesional para el que se prepare el estudio. La adaptabilidad alude a aspectos actitudinales o de personalidad en un sentido amplio, frente a otras características (p.e .titulación, recomendaciones de otras personas, experiencia laboral, manejo de ordenador, expediente académico, etc.) es considerada por los graduados europeos como una de las habilidades más importantes a la hora de obtener un empleo (Brennan et ál., 2001).

Sin embargo, los propios estudiantes reconocen que en el momento de su graduación han adquirido menos habilidades relacionadas con la adaptabilidad, tolerancia a los cambios, etc., frente a otras de tipo cognitivo como habilidades de aprendizaje o concentración (Brennan et ál., 2001).



## Bibliografía recomendada

- ▶ Brennan, J., Johnston, B., Littlele, B., Shah, T. & Woodleley, A. (2001). *The employment of UK graduates: comparison with Europe and Japan*. A Report to the HEFCE by the Centre for Higher Education Research and Information. London: Open University. (Recuperado el 14 de junio de 2012 de la dirección: [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100202100434/http://www.hefce.ac.uk/Pubs/HEFCE/2001/01\\_38.htm](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100202100434/http://www.hefce.ac.uk/Pubs/HEFCE/2001/01_38.htm) )
- ▶ Forrier, A. y Sels, L. (2003). *The concept employability: A complex mosaic*. International Journal of Human Resources Development and Management, 3, 102-124 (Recuperado el 14 de junio de 2012 de la dirección: <http://www.werkgoesting.uhasselt.be/documenten/artikel%20ijhrdm.pdf>)
- ▶ González, J. y Wagenaar, R. (Eds.)(2003). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final - Proyecto Piloto, Fase 1*. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado el 2 de junio de 2011 de [http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc\\_fase1/Tuning%20Educational.pdf](http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fase1/Tuning%20Educational.pdf)
- ▶ Hernández Fernaud, E., Ramos Sapena, Y., Negrín, F., Ruiz de la Rosa, C. I., & Hernández, B. (2011). *Empleabilidad percibida y autoeficacia para la búsqueda de empleo en universitarios*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27(2), 131-142. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2011v27n2a5> (descargable en la dirección: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/tr2011v27n2a5.pdf>)
- ▶ Marhuenda Fluxá, F., Bernad i García, J. C., & Navas Saurin, A. (2010). *Las prácticas en empresa como estrategia de enseñanza e inserción laboral: las empresas de inserción social*. Revista de Educación, 351, 139-161. (Recuperado el 14 de junio de 2012 de la dirección: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re351/re351\\_06.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re351/re351_06.pdf))
- ▶ Organización Internacional del Trabajo (2006). *R195: Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos* (2004). Recuperado el 14 de junio de 2012 de <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?R195>



► Rodríguez Espinar, S., Prades Nebot, A., Bernáldez Arjona, L., & Sánchez Castiñeira, S. (2010). *Sobre la empleabilidad de los graduados universitarios en Catalunya: del diagnóstico a la acción*. Revista de Educación, 351, 107-137. (Recuperado el 14 de junio de 2012 de la dirección: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re351/re351\\_05.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re351/re351_05.pdf))





# Flexibilidad y Orientación al Cambio



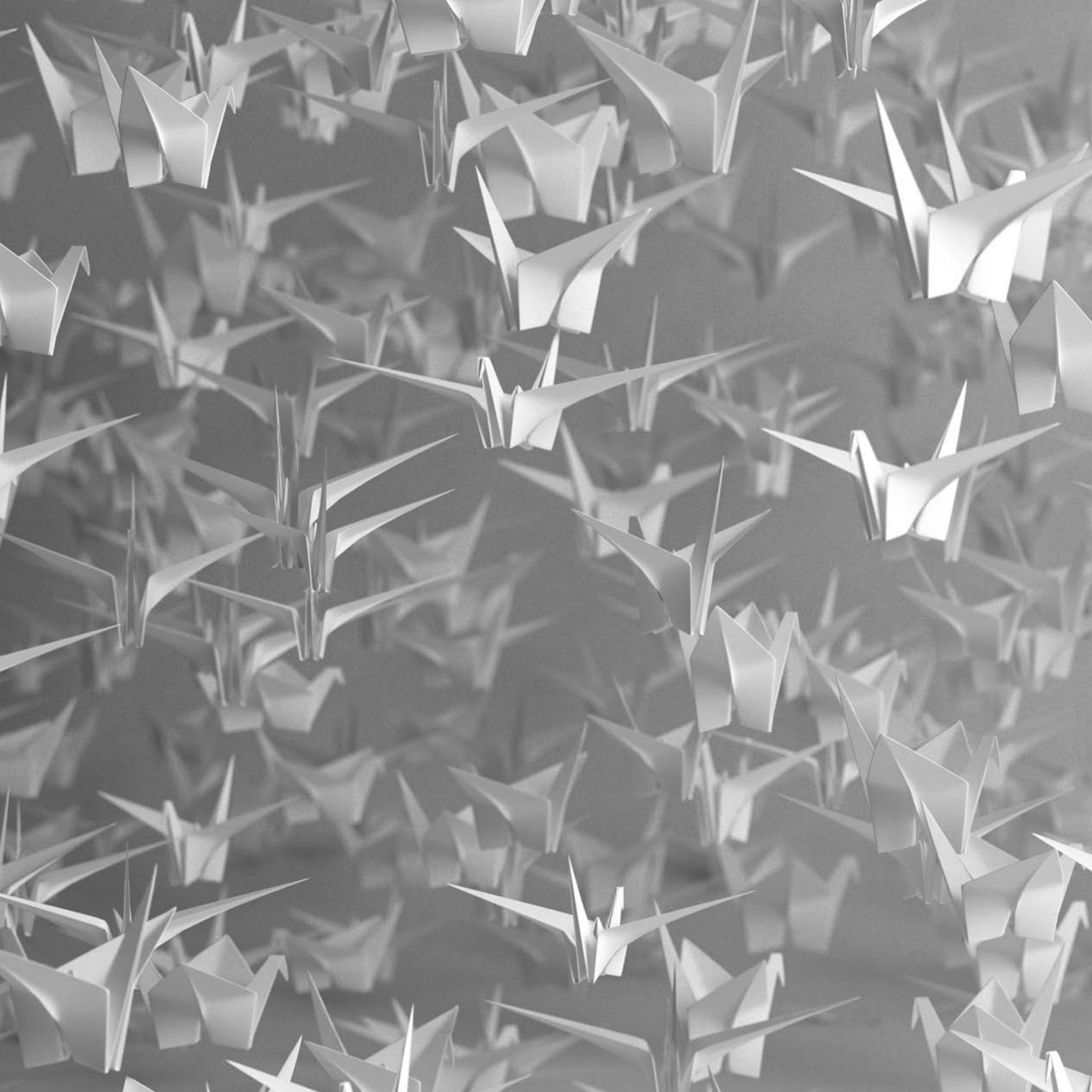
**Autor**

**Nombre:** Fernando Montaña Garrido y David Herguedas Simón

**Puesto:** Departamento de Recursos Humanos

**Empresa o institución:** Gadea Grupo Farmacéutico







## Definición de la competencia

Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficacia, en distintos grupos o en momentos de cambio, sobre la organización del propio trabajo, el de su grupo o el de su empresa.

“Todos quieren cambiar el mundo, pero nadie piensa en cambiarse a si mismos”. León Tolstói

“No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco es la más inteligente la que sobrevive. Es aquella que se adapta mejor al cambio.” Charles Darwin

“Lo único constante en la vida es el cambio” De la Rochefoucauld (sobre las ideas de Heráclito)

¿Por qué es importante esta competencia? El ser humano desde el primer homo sapiens, tiene la adaptación al cambio dentro de su código genético, por eso hemos perdurado. Pero lo cierto es que en los últimos tiempos se hacen evidentes problemas debidos a la velocidad de los cambios, sobre todo tecnológicos, y a otro problema que es la reactividad al cambio, a abandonar estrategias que durante mucho tiempo nos han dado éxito.

Esto se evidencia en las situaciones empresariales que estamos viviendo en los últimos 10 años, con ascensos de compañías con pocos años de existencia como Google, y estrepitosos fracasos de compañías emblemáticas como General Motors, Kodak, o más recientemente, Nokia, Sony,...

Las competencias de inteligencia emocional son críticas y necesarias para poder desarrollar esta competencia compleja, ya que la observación, escucha activa, empatía, análisis y toma de decisiones forman parte del éxito en el desarrollo de esta competencia.



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Los niveles de comportamiento asociados tienen diferentes grados de valoración, lo que se acentúa en algunos puestos. Podríamos hablar de un nivel básico en los siguientes:

- ▶ Ve la situación objetivamente. Reconoce la validez de otros puntos de vista.
- ▶ Aplica las normas de una forma no rígida. Adapta la actuación a los objetivos de la organización.
- ▶ Facilita la solución de problemas derivados de las nuevas situaciones o de los cambios en la planificación.
- ▶ Se adapta a los recursos existentes, sacando el máximo aprovechamiento de los mismos.

En un nivel medio estaríamos hablando:

- ▶ Se comporta adecuadamente a la situación o respuesta de otros. Cambia su comportamiento para acercarse a los requisitos del momento.
- ▶ Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a la situación.
- ▶ Hace cambios en la organización. Realiza pequeñas adaptaciones sobre sí mismo o sobre su entorno, para adecuarse a las nuevas necesidades.
- ▶ Procura incorporar nuevos métodos, procesos y tecnologías para mejorar su trabajo habitual.

En un nivel alto:

- ▶ Realiza grandes adaptaciones sobre sí mismo o sobre sus colaboradores para adecuarse a las nuevas necesidades empresariales.
- ▶ Comprende con facilidad nuevos puntos de vista.
- ▶ Trabaja eficazmente en distintas y variadas actividades y con personas grupos o situaciones diversas.
- ▶ Se adapta con facilidad a situaciones nuevas y de incertidumbre y a cambios de organización o ubicación.
- ▶ Ayuda a otros a reaccionar de forma rápida, positiva y eficiente ante situaciones confusas o de incertidumbre.
- ▶ Posee una visión proactiva de los cambios, buscando constantemente nuevos enfoques o formas de hacer las cosas.
- ▶ Predispone actitudes positivas ante el cambio en su equipo.
- ▶ Es eficaz en la resolución de situaciones diferentes a las habituales de su trabajo cotidiano.

Como ejemplo y para explicar lo que te puedes encontrar en un puesto de trabajo en casi cualquier empresa en la actualidad, podemos utilizar una metáfora, entre el viaje organizado y el viaje realizado de forma independiente (“mochilero”). En el viaje organizado sabes dónde vas a dormir, qué vas a ver, dónde vas a comer, con un guía y con constante supervisión.

La realidad en estos momentos en las empresas es que no hay más guía que unos procedimientos (en el caso de que los haya, la Lonely Planet del puesto), la circunstancia es cambiante y los procesos tienen que adaptarse. Muchas veces no sabes qué es lo que hay que hacer, y las peticiones de los clientes pueden hacer variar tus planes.”



*Capacidad para entender y apreciar perspectivas diferentes de una situación, para adaptarse y para trabajar con eficacia*



*¿Por qué es importante esta competencia?  
El ser humano tiene la adaptación al cambio dentro de su código genético*





## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Atendiendo al contexto actual, esta competencia tiene aplicación en casi todos los puestos de una organización. La flexibilidad, entendida como hemos detallado en esta competencia debe permitir a las empresas adaptarse al entorno competitivo en el que se encuentren. Además, permitirá un mayor desarrollo de las personas, en cuanto a que sean capaces de realizar diferentes funciones o actividades en función de la demanda interna o externa.

Atendiendo a su criticidad, la parte directiva, RRHH, el área comercial, la parte de fabricación o producción (Operaciones), y por supuesto, la parte de I+D, son las partes de la organización donde más necesaria y demandada es. Los trabajos en áreas relacionadas con la calidad, históricamente más rígidas por el entorno normativo, son ahora un campo de fuerte demanda de esta competencia, con la búsqueda de las organizaciones de mejora de costes sin pérdida de calidad, de mejora de la competitividad manteniendo los requisitos de los clientes, por lo que esta competencia en esas partes de la empresa son muy valoradas.

La parte más ligada a la administración y PRL, aunque es una competencia que añade mucho valor, podríamos decir que el marco legal hace que no sean tan críticas como en otros perfiles.



*La flexibilidad permite a las empresas adaptarse al entorno competitivo en el que se encuentren*



## Bibliografía recomendada

► *Diccionario de competencias*. Martha Alles:

[http://books.google.es/books?id=kdttd\\_5Lo-UEC&pg=PA17&dq=diccionario+de+comportamientos+martha+alles&hl=es&sa=X&ei=jHXkT\\_m5B4TA8QOv1P26Cg&ved=0CEEQ6AEwAQ#v=onepage&q=diccionario%20de%20comportamientos%20martha%20alles&f=false](http://books.google.es/books?id=kdttd_5Lo-UEC&pg=PA17&dq=diccionario+de+comportamientos+martha+alles&hl=es&sa=X&ei=jHXkT_m5B4TA8QOv1P26Cg&ved=0CEEQ6AEwAQ#v=onepage&q=diccionario%20de%20comportamientos%20martha%20alles&f=false)

► *Un modelo de gestión por competencias*. José Luis Dirube Mañueco:

<http://books.google.es/books?id=T6eagoD6cxkC&pg=RA3-PT85&dq=un+modelo+de+gesti%C3%B3n+de+competencias&hl=es&sa=X&ei=gmbkT9mEEKTG0QXihdzxCA&ved=0CEOQ6AEwBA#v=onepage&q=un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20competencias&f=false>

► *Manuales de competencias de Gadea Grupo Farmacéutico*.





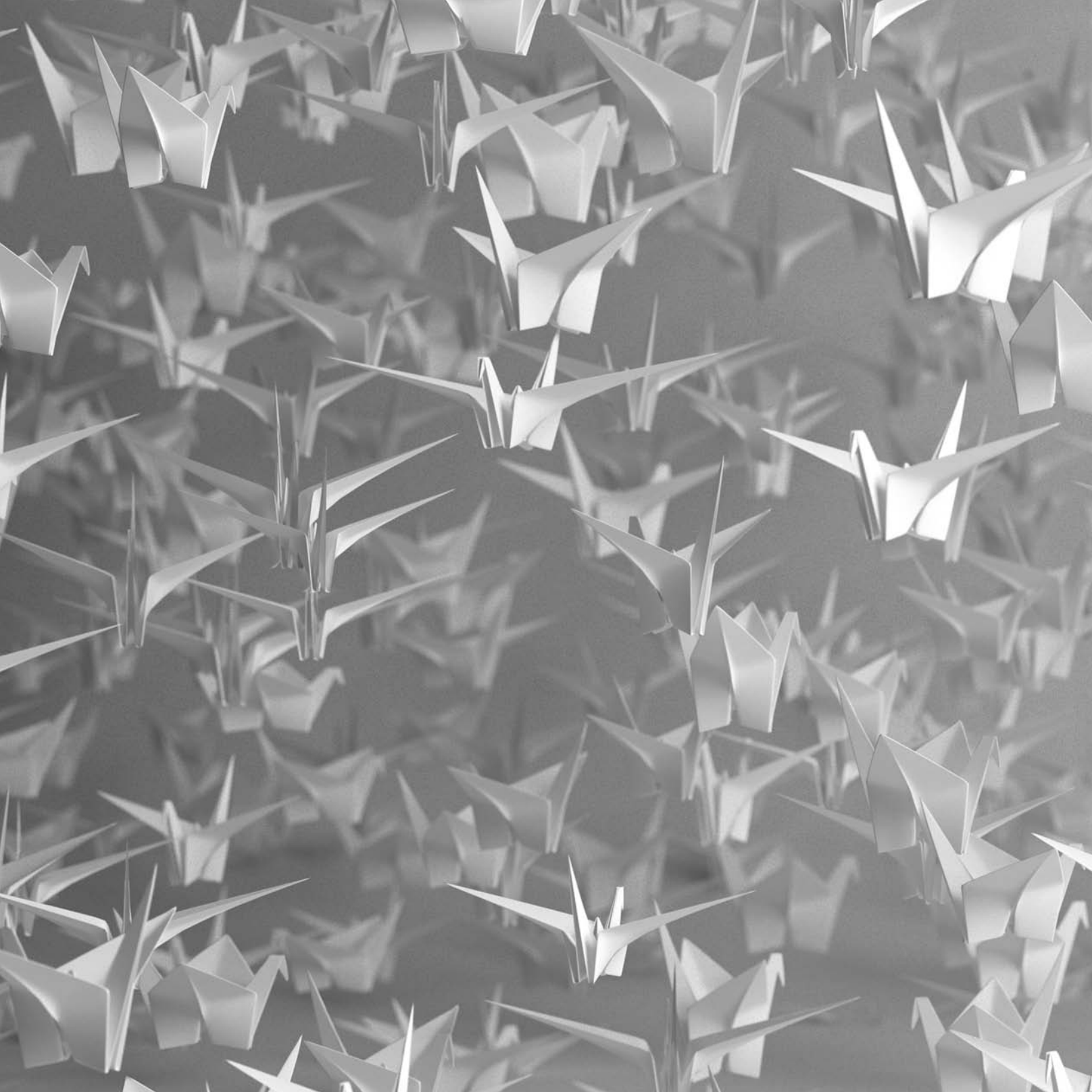
# Motivación por el Logro

**Autor**

**Nombre:** Sergio Sánchez Díaz

**Puesto:** Consultor de Estrategia y Formación in Company

**Empresa o institución:** Escuela Europea de Negocios





## Definición de la competencia

Si nos vamos a su definición nos podemos basar en que es una de las tres motivaciones desarrolladas por David Mc Clelland, y que junto a la de poder y afiliación componen su teoría de las motivaciones sociales.

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer personal, social y profesionalmente.

Es la necesidad de establecer metas realistas, persistir productivamente tras la conquista de esas metas, y exigirse excelencia en la evaluación de los resultados.

En el entorno actual y sobretodo en el entorno futuro una vez acabada nuestras carreras debemos tener muy en cuenta esta necesidad, ya que así podremos desarrollar una conducta en seleccionar y establecer metas.

Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

Una vez adquiridos los conocimientos universitarios debemos utilizarlos no solamente desde la perspectiva del conocimiento y práctica sino también como apoyo para objetivizar nuestras metas a lo largo de nuestra vida, y más en los primeros años de la vida laboral.

Los titulados que orientan las metas hacia los logros personales busca el triunfo per se.

No experimenta una "sed de dinero" particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo.

Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

Es clave tener esto en cuenta, ya que la pirámide de Maslow está empezando a ser variada en su importancia, y quizás los logros personales son los que van hacer conseguir los demás logros.



*La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer personal, social y profesionalmente*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

1. Luchan por el logro personal más que los premios en si mismos.
2. Sienten deseos de lograr algo mejor o más eficientemente.

3. Buscan situaciones para asumir la responsabilidad personal de solucionar problemas.
4. Necesitan recibir información inmediata sobre su rendimiento.
5. Saben establecer metas de dificultad moderada.
6. Son tomadores de grandes riesgos.
7. Evitan tareas fáciles o demasiados difíciles.
8. Las mismas probabilidades de éxito o fracaso les permite experimentar sentimientos de logro y satisfacción por los mismos esfuerzos.
9. El logro es más importante que la recompensa material o financiera.
10. El logro pretende otorgar una satisfacción personal mayor que recibir alabanza o reconocimiento. La recompensa financiera se considera como una medida de éxito y no como un fin en sí mismo.
11. La seguridad no es el primer agente motivador, no es estatus. La retroalimentación es esencial, porque ella permite medir el éxito y no por razones de reconocimiento, la implicación aquí es que la retroalimentación es segura, de fuente fidedigna, cuantificable y basada en hechos.
12. La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
13. La persona intenta presionarse a sí misma para evitar ambas situaciones: a las poco arriesgadas y a las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.
14. Les gusta trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.
15. McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.



*Hoy en día, la motivación por el logro es un concepto multidimensional de competencias propias y estándares de excelencia, por ello genera un deseo de establecer y realizar objetivos propios*



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

En la actualidad y en el entorno en el que nos movemos con una situación financiera inestable que acarrea puestos profesionales inestables debemos enfocar el perfil profesional basado en esta competencia fijándonos en tres puntos claves y que nos ayudarán a enfocar las metas en nuestro proceso laboral.

Por lo tanto debemos tener en cuenta:

- ▶ El proceso de la actividad que estemos realizando para conseguir el logro. Acabada la carrera que marca nuestro perfil profesional y de conocimiento, utilizándola como base para generar nuestras metas.
- ▶ Las metas profesionales que tengamos en el momento de terminar nuestros estudios universitarios.
- ▶ Y la visión personal de futuro, y por lo tanto lo que debemos hacer para llegar a conseguir esa meta.

Del mismo modo tendremos en cuenta:

- ▶ La modalidad comportamental; aspectos instrumentales de la conducta, los sentimientos (elementos afectivos) y las preferencias (elementos cognitivos)
- ▶ El tipo de confrontación puede ser la confrontación personal con un reto y la búsqueda de soluciones.
- ▶ La perspectiva temporal se clasifica en los elementos anteriores, durante y posteriores a la ejecución o realización de las tareas.

De este modo, hoy en día, la motivación por el logro es un concepto multidimensional de competencias propias y estándares de excelencia, por ello genera un deseo de establecer y realizar objetivos propios. Lo que llamaremos "micrometas". Una vez acabada nuestra carrera debemos objetivizar nuestras micrometas para llegar a nuestras metas profesionales.

En el mercado laboral actual y de futuro debemos tener en cuenta estos aspectos desde una perspectiva más práctica y personal, ya que hemos pasado de un sistema en el que se evalúa la gestión por el desempeño, a una situación en la cual se valora más el emprendimiento y aportación profesional desde las perspectivas del trabajador.

Para ello lo primero que debemos marcar son las metas, saber identificar las metas personales, profesionales y sociales; y enmarcarlas en nuestra situación actual, y en qué tiempo queremos conseguirlas, de forma coherente y estable.

En este aspecto debemos evaluar cada una de los anteriores puntos clave y modalidades para saber desde donde partimos y a donde queremos llegar.

Actualmente y posicionándolo en un aspecto meramente profesional, una de las herramientas que podemos utilizar es evaluar nuestras fortalezas y debilidades y enmarcarlas en las oportunidades y amenazas laborales, de tal manera que plasmemos las necesidades que tenemos para conseguir convertir debilidades en fortalezas.

Es por ello que es importante tener presente la motivación por el logro en este sentido. Basarse en ir consiguiendo las micrometas marcadas para conseguir nuestra meta última. Estas micrometas deben ser marcadas de igual manera para no caer en la desmotivación provocada por el fracaso.



*En definitiva la motivación por el logro debe basarse en una continua evaluación de la situación personal frente a la situación laboral actual, e ir desarrollando los aspectos que deben ayudarnos a conseguir nuestras metas*



Para ello es aconsejable evaluar varios aspectos, y confrontar la incertidumbre (buscar resultados seguros); las dificultades reales con las que nos vamos a encontrar en el mercado laboral; el compromiso con las responsabilidades personales; y el compromiso social.

Actualmente el mercado laboral genera una ansiedad contaminada por el estatus anterior del cual ya no podemos ser partícipes, y en este aspecto la motivación por el logro, basada en el contraste de quién soy yo y qué puedo aportar de manera profesional, ante la situación laboral actual, provocará una consecución de las micrometas y serán el cauce para llegar a las metas marcadas.

Aspecto importante ante esta situación es ser capaz de apartar las barreras mentales que hacen no realizar tareas profesionales o personales porque nos provocan un miedo a sus consecuencias. Es por ello por lo que debemos evaluar las consecuencias si realizamos o no dichas tareas. Estas consecuencias las debemos evaluar en consecuencias futuras a corto, medio y largo plazo. Como punto a tener muy en cuenta, es la capacidad de emprendimiento que tenemos, ya sea desde la idea de formar parte de una empresa, o bien una vez acabada nuestra carrera desde la perspectiva del emprendimiento individual y autónomo.

En definitiva la motivación por el logro debe basarse en una continua evaluación de la situación personal frente a la situación laboral actual, e ir desarrollando los aspectos que deben ayudarnos a conseguir nuestras metas, gracias a la consecución de las micrometas marcadas. El cómo llegar a ellas es una tarea personal y trabajada viendo qué posibilidades laborales ofrece el mercado y sin duda teniendo muy en cuenta qué tipo de experiencias y conocimientos debemos ir adquiriendo para llegar a ellas.

Una máxima fundamental es que debemos empezar a formarnos una vez elegidas nuestras metas, y no formarnos para conseguir saber cuáles son nuestras aspiraciones profesionales.





## Bibliografía recomendada

- ▶ Sir KEN ROBINSON con LOU ARONICA (2009). *“El Elemento”*
- ▶ PANKAJ GHEMAWAT ( 2011): *“Mundo 3.0”*
- ▶ HARVARD BUSINESS ESSENTIALS ( 2006) : *GESTIÓN DEL DESEMPEÑO*
- ▶ MCCLELLAND, D.C., ATKINSON, J., CLARK, R., y LOWELL, E. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts
- ▶ *CIUDAD DE LAS IDEAS*: <http://www.ciudaddeideas.com/site>
- ▶ *RRHH Magazine*: <http://www.rrhhmagazine.com/>
- ▶ *Expansión empleo*: <http://www.expansion.com/empleo/>
- ▶ *Blog muypymes*: <http://www.muypymes.com/>
- ▶ *Arearh*: <http://www.arearh.com/>
- ▶ *El blog de Sergio Sánchez*: <http://www.sergiosanchezblog.com/>
- ▶ *Blog emprendedores*: <http://emprendedores.blogs.emprendedores.es/>
- ▶ *Alex Rovira*: <http://www.alexrovira.com/>
- ▶ *Patrick Dixon*: <http://www.globalchange.com/>



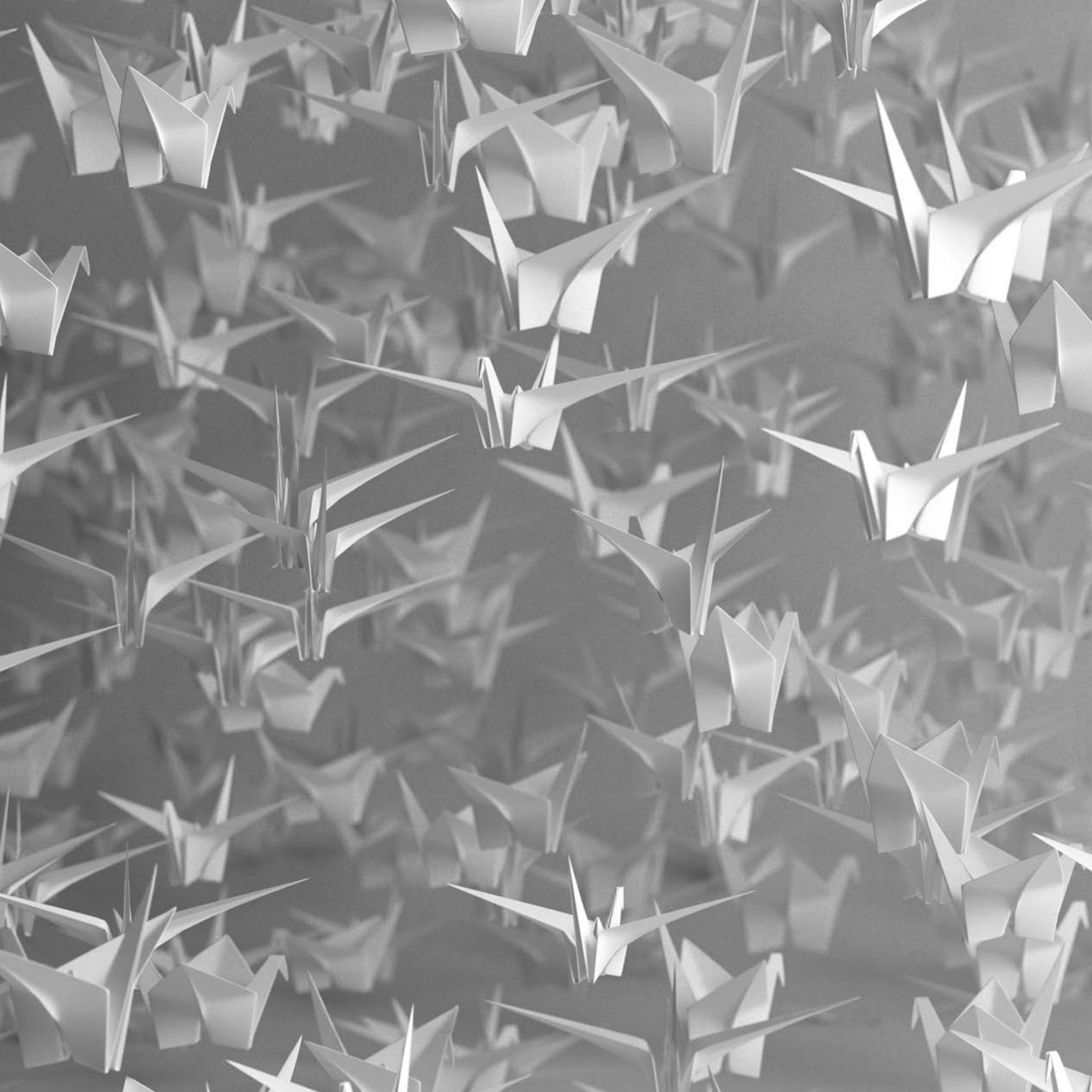
# Compromiso con la Organización

 Autor

**Nombre:** Luis López Sánchez

**Puesto:** Director del Área de Recursos Humanos

**Empresa o institución:** Deloitte





## Definición de la competencia

Por “*compromiso con la organización*” o *compromiso organizacional* se entiende la vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos<sup>1</sup>, constructo constituido por tres factores:

- ▶ *Aceptación de los objetivos y valores de la organización;*
- ▶ *Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización;*
- ▶ *Deseo de permanecer en la organización*

Otros autores<sup>2</sup> lo consideran como *la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma.*



*Es la vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Así pues, el compromiso con la organización relaciona al individuo o equipos, sus objetivos, deseos, recorrido, emociones, con la visión, la estrategia, las metas, la cultura de la organización. Es una competencia por tanto multidimensional, con tres componentes diferenciados<sup>3</sup>:

- ▶ Compromiso afectivo (Deseo), en cuanto a la vinculación con los valores y la filosofía de la organización,
- ▶ Compromiso de continuidad (Necesidad), en un apego de carácter material,
- ▶ Compromiso normativo (Moral) en un sentimiento de lealtad, por presiones de tipo cultural o familiar.

Por tanto, trabajadores de una empresa o miembros de una organización con un alto grado de compromiso (tanto afectivo, de continuidad como normativo) poseen mayor intención de permanecer en la empresa que otros trabajadores con niveles inferiores de compromiso.

Ahora bien, ¿qué hace que las personas se sientan comprometidas con su equipo de trabajo, con su organización, que estén dispuestas no sólo a dedicar su tiempo, sino a esforzarse por dar lo mejor de si mismos y ser excelentes? ¿Quién decide ponerse la camiseta y defenderla, sudarla, entregarse con más intensidad que otros?

Se consigue cuando se da la alineación personas/organización y el verdadero compromiso, cuando el esfuerzo y afán de superación brotan de manera espontánea, debido a la pasión de sentir el proyecto como si fuera propio.

Este alineamiento se consigue cuando los objetivos del equipo/organización en los que se trabaja son coherentes con sus valores y contribuyen al desarrollo de su visión personal (en aquello que me quiero convertir), de forma que las personas dan lo mejor de sí mismas a la organización de la que forman parte.

No obstante, la responsabilidad es doble: la de la persona en liderar su propia vida, del tipo de trabajo por el que se sentirá realizada, la compañía que represente esos valores con los que se siente comprometida. Y por otro lado, la empresa en cuanto a la visión que tiene de las personas, los criterios que aplica en la selección, el liderazgo que promueve... Este entorno condicionará el comportamiento de sus empleados: si los considera “medios de producción”, obtendrá empleados que “cumplen”. Si, por el contrario, es una empresa consciente (según el término acuñado por Fredy Kofman), encontrará personas que pongan todo su talento a su disposición, ya que se sienten realizados con su trabajo, comprometidos con los resultados de la empresa y orgullosos de contribuir a su éxito.

La competencia compromiso con la organización no hace referencia a un tipo específico de empresa, o a un estereotipo de trabajador (empresas de servicios, o trabajadores de “cuello blanco”). Cualquier organización puede crear el entorno para conseguir el compromiso de sus colaboradores y, en el mismo sentido, cualquier trabajador puede promover actuaciones para buscar el alineamiento antes comentados: no caben excusas, no valen cómodas perspectivas e inmovilismo en uno u otro sentido.

¿Qué comportamientos están asociados a esta competencia?

Los esfuerzos discrecionales, la pasión, la actitud, la búsqueda de la excelencia hacia los objetivos organizacionales: es el programador que realiza un tiempo extra cuando se necesita, sin preguntarlo; es el vendedor de la tienda que recoge la basura del suelo del almacén incluso si su jefe no está mirando; es el policía de aduanas que identifica una bolsa sospechosa aunque cuando sea la última y más retirada de su alcance; es el empleado de una fábrica de automóviles que va por la calle arreglando el más mínimo desperfecto de un coche de esa marca; es la sonrisa, agradable, permanente de la persona que te atiende en una agencia de viajes y te busca soluciones a tu necesidad más allá de lo que le has solicitado; es la comprensión y el cariño de una enfermera en un hospital ante el temor de un niño ante la inyección o las medicinas; es ...



*Se consigue cuando el esfuerzo y el afán de superación brotan de manera espontánea debido a la pasión de sentir el proyecto como si fuera propio*



*Cualquier organización puede crear el entorno para conseguir el compromiso de sus colaboradores*





## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Encontrar personas fuertemente comprometidas con los objetivos de la organización es común a todos los sectores, todas las empresas, todos los puestos o funciones (al igual que encontrar empresas u organizaciones comprometidas con alinear los intereses de sus colaboradores con su propia visión y metas).

La razón es sencilla: estudios demuestran que organizaciones con trabajadores más comprometidos incrementan en un porcentaje significativo sus beneficios netos ya que este mayor compromiso produce un servicio de más calidad y productividad, que incrementa el nivel de satisfacción del receptor del servicio (cliente) que se traduce en un incremento de las ventas -incluso en la referencia del producto y servicio adquirido a nuevos clientes-, que eleva los niveles de beneficio.

Por tanto, de una manera más o menos explícita en cada función o nivel de responsabilidad se considera y valora muy positivamente el nivel de compromiso que una persona demuestre para con la organización.



## Bibliografía recomendada

- ▶ (1) Allen, N.J. y Meyer, J.P.: *The measurement and the antecedents of effective, continuance, and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 1990
- ▶ (2) Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulain, P.V.: *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, 1974
- ▶ (3) Allen, N.J. y Meyer, J.P.: *Organizational commitment: evidence of career stage effects?*. Journal of Business Research, 1993
- ▶ Edel Navarro y García Santillán: *Clima y compromiso organizacional, <riqueza, la de producción práctico>* Edición electrónica gratuita, 2007. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/340/](http://www.eumed.net/libros/2007c/340/)
- ▶ Robbins: *Comportamiento Organizacional*, 2009
- ▶ <http://www.augere.es/>
- ▶ <http://www.thinkingpeople.es/>
- ▶ <http://www.tatumglobal.com/>





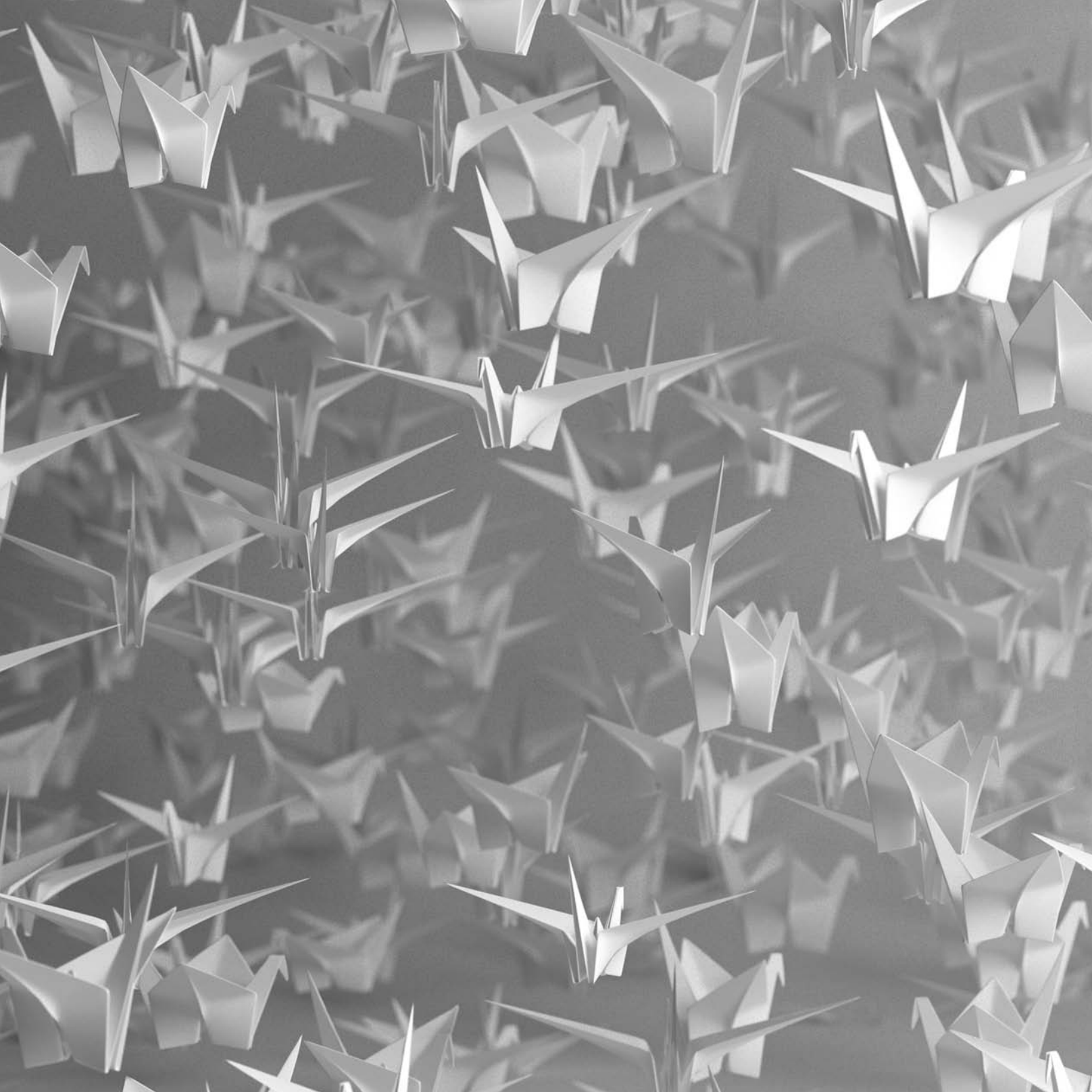
# Capacidad para Trabajar bajo Presión (resistencia al estrés y autocontrol)

**Autor**

**Nombre:** Sergio Sánchez Díaz

**Puesto:** Consultor de Estrategia y Formación in Company

**Empresa o institución:** Escuela Europea de Negocios





## Definición de la competencia

El estrés se define como la presión generada por una situación que creo no poder controlar. El trabajo bajo presión puede ser entendido como aquel trabajo que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.

Esa demanda para mantener la eficiencia debe estar basada en la capacidad de autogestionar las propias emociones e implica la resistencia en condiciones constantes de estrés. Y es quizás la clave para poder avanzar de una manera idónea profesionalmente en el entorno que vivimos y una vez adquiridos los conocimientos en la carrera.

Desde un punto de vista profesional, el estrés puede llegar a ser beneficioso en la medida en que fortalece a la persona, la ayuda a mantenerse alerta y centrada en sus objetivos y demuestra de qué pasta estamos hechos cada uno, siempre que seamos capaces de gestionarlo.

El control no sólo activa el centro ejecutivo del cerebro en la corteza prefrontal, sino que también lo altera para que se active posteriormente, incluso cuando el factor estresante no sea controlable. Esta activación "apaga" las células que regulan el estado de ánimo en el centro de alarma del tronco cerebral.



*El trabajo bajo presión puede ser entendido como aquel que se realiza bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Desarrollar esta capacidad proporciona un equilibrio profesional y mantiene las propias emociones bajo control, evitando reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

1. Evita las situaciones de alto estrés: Reconoce y se aleja de situaciones que le generan estrés. Ante situaciones que le generan mucha carga emocional evita demostrar comportamientos poco profesionales, como por ejemplo levantar la voz cuando está enojado. Controla sus emociones, sin actuar para mejorar las cosas.
2. Responde manteniendo la calma: Siente emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, pero las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Toma acciones para mantener la calma y responder con efectividad. Ej. cambia de lugar, cambia de ambiente físico, entra y sale de la reunión o toma descansos cortos. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa la conversación.

3. Calma a otros: Cuando enfrenta situaciones de alto estrés, elabora argumentos, da mensajes, usa su sentido del humor para transmitir calma y disminuir la tensión de los demás miembros del equipo. Aplica técnicas para el manejo del estrés. Puede trabajar en situaciones de estrés prolongado calmando a otro
4. Consigue controlar impulsos perjudiciales, que pueden generar la toma de control de una conducta negativa.
5. Evita responder sin pensar, especialmente en situaciones de mucho estrés.
6. Elude demostrar conductas poco aceptadas en un ambiente laboral.
7. Evita dejarse llevar por la emocionalidad de otras personas o de la situación misma y permite dar respuestas proporcionadas emocionalmente ante situaciones que no lo amerita.



*Mantener eficacia debe estar basada en la capacidad de autogestionar las propias emociones e implica la resistencia en condiciones constantes de estrés*



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Muchos trabajos hoy en día tienden a ser bajo presión, como puede constatarse con sólo mirar los avisos de empleo. Una secretaria, un administrativo, un ejecutivo y un gerente, pueden estar sometidos a exigencias similares de presión. En la situación actual es muy común que en cualquiera de los perfiles de trabajo que existan en una empresa existan grados de presión que puedan provocar estrés, por lo que hay que trabajar la tolerancia a ella.

Y en nuestra situación actual, una vez acabada la carrera o por terminar, debemos empezar a entrenar estas situaciones que nos serán muy familiares en muy poco tiempo, e incluso son fundamentales para la búsqueda activa de nuestro primer empleo como tal. En la actualidad y desde el punto de partida en el cual nos encontramos como recién titulados debemos ser consciente que se nos va a exigir una capacidad no sólo de emprendimiento personal a la hora ser candidatos para un puesto en cuestión sino que también una vez en él deberemos trabajar bajo presión y que se ha producido por varias razones.

En primer lugar porque el nivel de exigencia de las empresas ha aumentado. En efecto, en un mundo tan competitivo, las empresas deben esforzarse para sobrevivir y desarrollarse, y esto significa recargar con más trabajo a sus empleados para ahorrar en personal y mostrar mejores cifras.

Es por ello que muestro una serie de puntos a tener en cuenta tanto en la búsqueda activa, como en el desarrollo de nuestro trabajo ya sea empresarial o autónomo.

1. Analizar la tarea. De esta forma seamos capaces de separar lo importante de lo que no lo es, y también se definirán las

prioridades. Del análisis quedará claro también dónde hay que centrarse, y cuáles son los elementos necesarios para llevar adelante un proyecto. Para conducir un análisis acertado, es necesario tener en cuenta:

- ▶ La identificación de los objetivos claves y revisar el contenido del trabajo.
- ▶ Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios para la tarea asignada.
- ▶ Confirmar con los superiores que encargaron el proyecto que se identificaron bien los objetivos y que los recursos necesarios están disponibles.

2. Manejar el tiempo. Esta habilidad juega un rol crucial para combatir el estrés y lidiar con una carga de trabajo pesada. Con una planificación adecuada del tiempo, el estrés disminuye y se cumplen las fechas de entrega sin apuros. Además, se aseguran buenos resultados porque se deja lugar para reaccionar ante imprevistos o eventualidades. Y lo que no es menos, permite al equipo que pueda disfrutar de un tiempo libre fuera de trabajo, sin seguir pensando en el trabajo.

3. Diagnosticar qué tareas consumen mayor tiempo improductivamente. Por ejemplo, quizás llevar un registro físico de algún elemento puede resultar inútil para el resultado y redundante si ya se mantienen registros digitales. Y se consumen recursos y tiempo innecesariamente.

4. Lista de actividades. Cada miembro del equipo debe estar al tanto de su propia lista de actividades, deben conocer cuáles son los objetivos a corto y largo plazo. Pero en cualquier lista, las prioridades deben estar claramente identificadas.

5. Agenda efectiva. Es muy útil sobre todo para quienes encuentran más dificultades en producir bajo presión. En estos casos, llevar una agenda precisa con tiempos específicos, evitará que las tareas se acumulen o se posterguen para los últimos momentos. En proyectos largos, también puede ser útil porque puede existir la tentación a acomodarse y perder de vista los plazos.

6. Distribuir el trabajo. No es negativo ayudar a alguien en su tarea, o dejar que alguien haga por un colega parte del trabajo si es que puede completarlo con efectividad y mayor agilidad. De hecho, en esto consiste delegar. Pero siempre es necesario que el trabajo esté separado en pequeñas porciones asignadas a los miembros del equipo. De esta forma, cada empleado cumple una función que se corresponde con sus habilidades, por las cuales forma parte del equipo. Claro, siempre es bueno dejar el campo abierto a la colaboración entre los miembros, para que aprendan o entrenen otras habilidades.

Como conclusión y a tener muy en cuenta, conseguir identificar cuál es nuestro papel en el momento que terminamos la carrera, en el momento de enfrentarnos a una vida laboral, oposiciones o emprendimiento, analizando el entorno, saber cuál es mi papel presente y futuro dentro de ella, minimiza muy mucho las situaciones de estrés más comunes. Insisto por tanto en la clave de identificar cuales son mis fortalezas, mis debilidades, ante las amenazas y oportunidades que me marca el mercado actual. Y es fundamental para que el propio estrés no se convierta en una debilidad más que debemos soportar.

*Desarrollar esta capacidad proporciona un equilibrio emocional y mantiene las propias emociones bajo control, evitando reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad por parte de otros cuando se trabaja en condiciones de estrés*

## Bibliografía recomendada

- ▶ JACKIE SALOMÉ; *Manual para sobrevivir en el mundo laboral: cómo hacer frente a las situaciones de estrés*. Octaedro. 2012
- ▶ RICHARD CARLSON; *No te ahogues en un vaso de agua: Estrategias confiables para acabar con el estrés y conflictos laborales e incrementar la eficiencia*. Alamah. 2003
- ▶ TIMOTHY FERRISS; *La semana laboral de 4 horas*. RBA . 2010
- ▶ *HELGUIDE*: [http://www.helpguide.org/mental/work\\_stress\\_management.htm](http://www.helpguide.org/mental/work_stress_management.htm)
- ▶ *ESTRÉS.ORG*: <http://www.stress.org/>
- ▶ Dr. ANTONIO CANO VINDEL; UCM: [http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/index.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/index.htm)
- ▶ IESE; *Estudio exploratorio de estrés en directivos*. [www.iese.edu/research/pdfs/DI-0399.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0399.pdf)
- ▶ *Blog thinkwasabi*: <http://thinkwasabi.com/>
- ▶ *Centralidad del trabajo y metas en el trabajo*: [www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335\\_22.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335_22.pdf)



# Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación

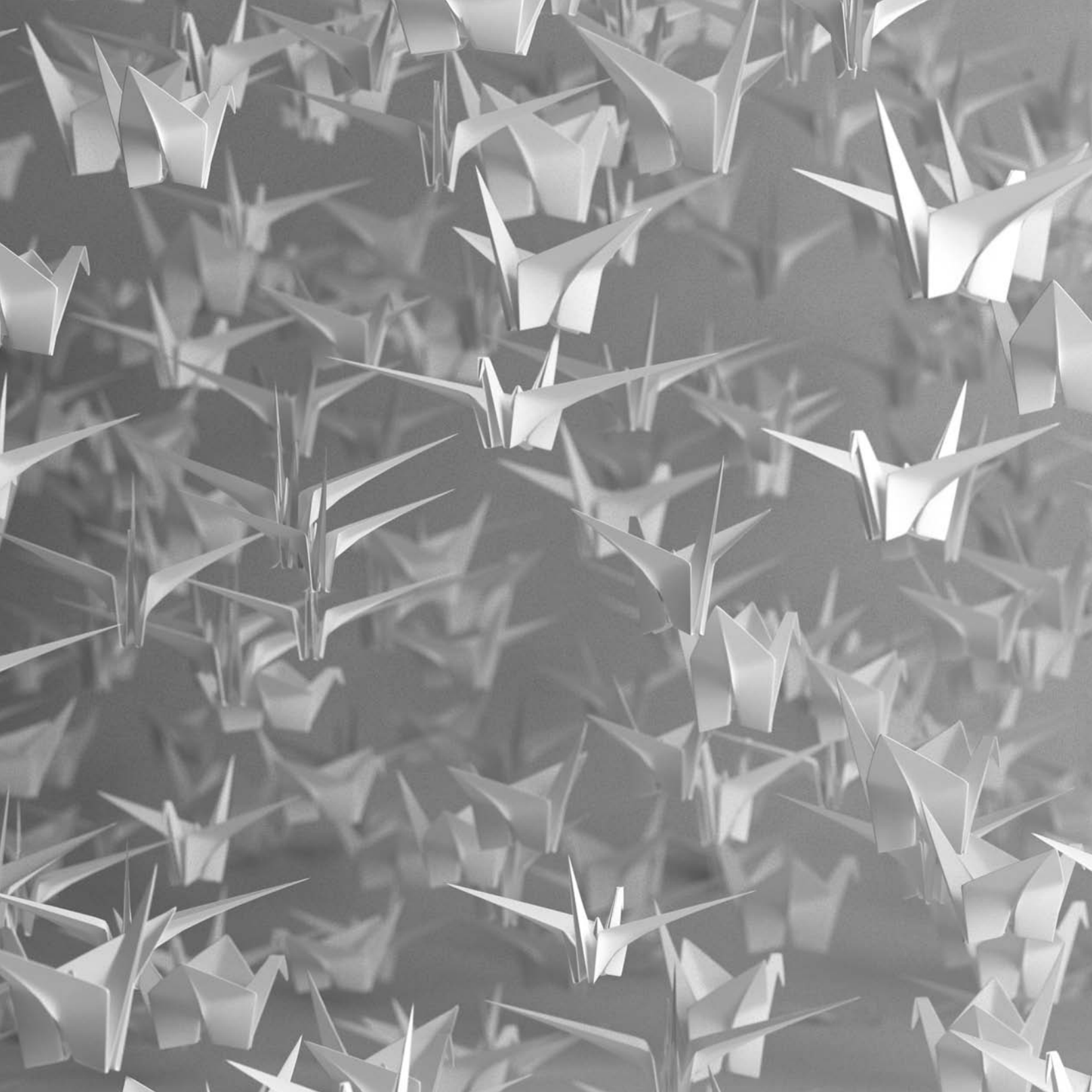


 Autor

**Nombre:** Emilian Pizarro Lucas

**Puesto:** Directora del Servicio de Inserción Profesional, Prácticas y Empleo

**Empresa o institución:** Universidad de Salamanca





## Definición de la competencia

“Quien quiere hacer algo encuentra un medio; quien no quiere hacer nada encuentra una excusa” (Proverbio Chino)  
Definimos resolución de conflictos como la búsqueda de soluciones adecuadas a los conflictos surgidos entre las diferentes partes implicadas. El conflicto es algo habitual en nuestra vida, por ello hay que aceptarlo y gestionarlo de la forma más eficaz posible. Para ello, se debe hacer un análisis de la situación conflictiva, identificando y estudiando los problemas y las posibles alternativas de solución; además de intentar comprender los intereses y las necesidades que hay tras un conflicto, teniendo en cuenta que habrá múltiples variables interviniendo.

La resolución de conflictos se puede aprender, desarrollando esta competencia a través de un proceso adecuado: “Identificar, definir y analizar el problema, buscar soluciones y alternativas adecuadas a las partes”

Al igual que los conflictos son una constante en nuestra vida, negociamos permanentemente a distintos niveles para solucionar y resolver los conflictos (en el trabajo, con los amigos, con los padres, etc.) La negociación es la herramienta que nos permite resolver los conflictos.

Definimos técnicas de negociación como el proceso por el cual se resuelven los conflictos, aproximando los intereses de las partes implicadas hasta conseguir un resultado aceptable para ambas. En una negociación hay que tener en cuenta el poder que se ejerce en la misma, las necesidades e intereses de las partes, el tipo de negociación y la estrategia que queremos aplicar y las personas que intervienen en el proceso (personas con diferentes percepciones, emociones y actitudes)

Existen cuatro resultados posibles en una negociación:

1. Perder-perder. Ninguna de las partes logra sus intereses o necesidades.
2. Ganar- perder. Una de las partes logra aquello que quiere y la otra no.
3. Ganara-ganar. Ambas partes obtiene un resultado satisfactorio.
4. Sin resultado.

G. Fisher y W. Ury en su método de negociación defienden un acuerdo Ganar-Ganar que busca el beneficio mutuo, descubriendo los puntos complementarios de las necesidades de ambas partes. Para ello, apuestan por un modelo que separe las personas del problema, que se centre en los intereses y no en las posiciones, que encuentre alternativas de mutuo beneficio y que se centre en criterios objetivos.

Cuando nos encontremos en una negociación en la que una de las partes tiene mucho más poder negociador que la otra, esta está en clara desventaja, por ello debe establecer un mínimo aceptable que quiere conseguir, es lo que se conoce como desarrollar su AMAN (alternativa mejor a un acuerdo negociado) para ayudarle a obtener lo máximo posible.



*El conflicto es algo habitual en nuestra vida, por ello hay que aceptarlo y gestionarlo de la forma más eficaz*





## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Los niveles de comportamientos y características asociados a esta competencia en un buen negociador son:

- ▶ Le gusta negociar. Se siente cómodo solucionando conflictos.
- ▶ Tiene una actitud positiva (ganar - ganar) Integrando las diferentes opiniones y necesidades de las partes.
- ▶ Conoce la materia o el tema tratado en profundidad.
- ▶ Tiene habilidades de comunicación (empatía y escucha activa) Es un buen oyente, escucha antes de hablar.
- ▶ Observa y analiza (analizando a fondo propuestas, enfoques y alternativas)
- ▶ Se muestra sociable y persuasivo. Establece relaciones rápidamente y busca el beneficio mutuo.
- ▶ Es respetuoso (mostrando interés por las necesidades del otro e identificando sus intereses)
- ▶ Es honesto y profesional. No busca engañar y no mezcla temas personales y profesionales.
- ▶ Es flexible en el enfoque y firme en el fondo. Facilita la toma de decisiones, desarrollando soluciones que sean fáciles de aceptar.
- ▶ Posee autoconocimiento y confianza en sí mismo. Es realista en cuanto a sus puntos fuertes y débiles.
- ▶ Es ágil y resolutivo al plantear soluciones y tomar decisiones.
- ▶ Acepta el riesgo y tolera bien los conflictos.
- ▶ Se muestra paciente y persistente en el proceso negociador.
- ▶ Es creativo, busca y encuentra alternativas y enfoques beneficiosos para todos.



*La negociación es la herramienta que nos permite resolver los conflictos*





## Perfil profesional relacionado con esta competencia

En el transcurso de la vida profesional de un titulado universitario estarán presentes permanentemente los conflictos y deberá aprender técnicas que le faciliten solucionarlos de la forma más eficaz para las partes implicadas, desarrollando técnicas de negociación.

Estas competencias las encontramos al menos en dos niveles genéricos de perfiles profesionales: un nivel de desarrollo básico en el que todo profesional deberá enfrentar y solucionar de la mejor forma posible los conflictos surgidos en su trabajo, tanto los internos (compañeros, jefes, subordinados, etc.) como los externos (mercado, competencia, cambios laborales, etc.) y un nivel de desarrollo superior que afecta a los profesionales que en su trabajo desempeñan un alto porcentaje de tareas relacionadas con las negociaciones (comerciales, mediadores laborales, etc.) Esto implica que el grado de desarrollo de estas dos competencias “resolución de conflictos y técnicas de negociación” sea diferente en función del trabajo, de básico a superior. Sin embargo, todo titulado superior universitario debe desarrollarlas a un nivel óptimo, puesto que su vida profesional vendrá marcada por un sin fin de situaciones cotidianas de conflictos y negociaciones.



## Bibliografía recomendada

- ▶ Muñoz Francisco A (2004) *¿Qué son los conflictos? Manual de Paz y Conflictos*. Editorial Universidad de Granada.
- ▶ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (1991) *Obtenga el Sí: el arte de negociar sin ceder*. Editorial Peguin Books.
- ▶ Stephe Covey (1990) *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Simon & Schuter.
- ▶ Peter B Stark y Jane Plaherty (2003) *La única guía de negociación que usted necesita*. Editorial Broadway Books.
- ▶ Stephe Covey (2012) *La tercera alternativa. Cómo resolver los problemas más difíciles de la vida*. Editorial Free Press.

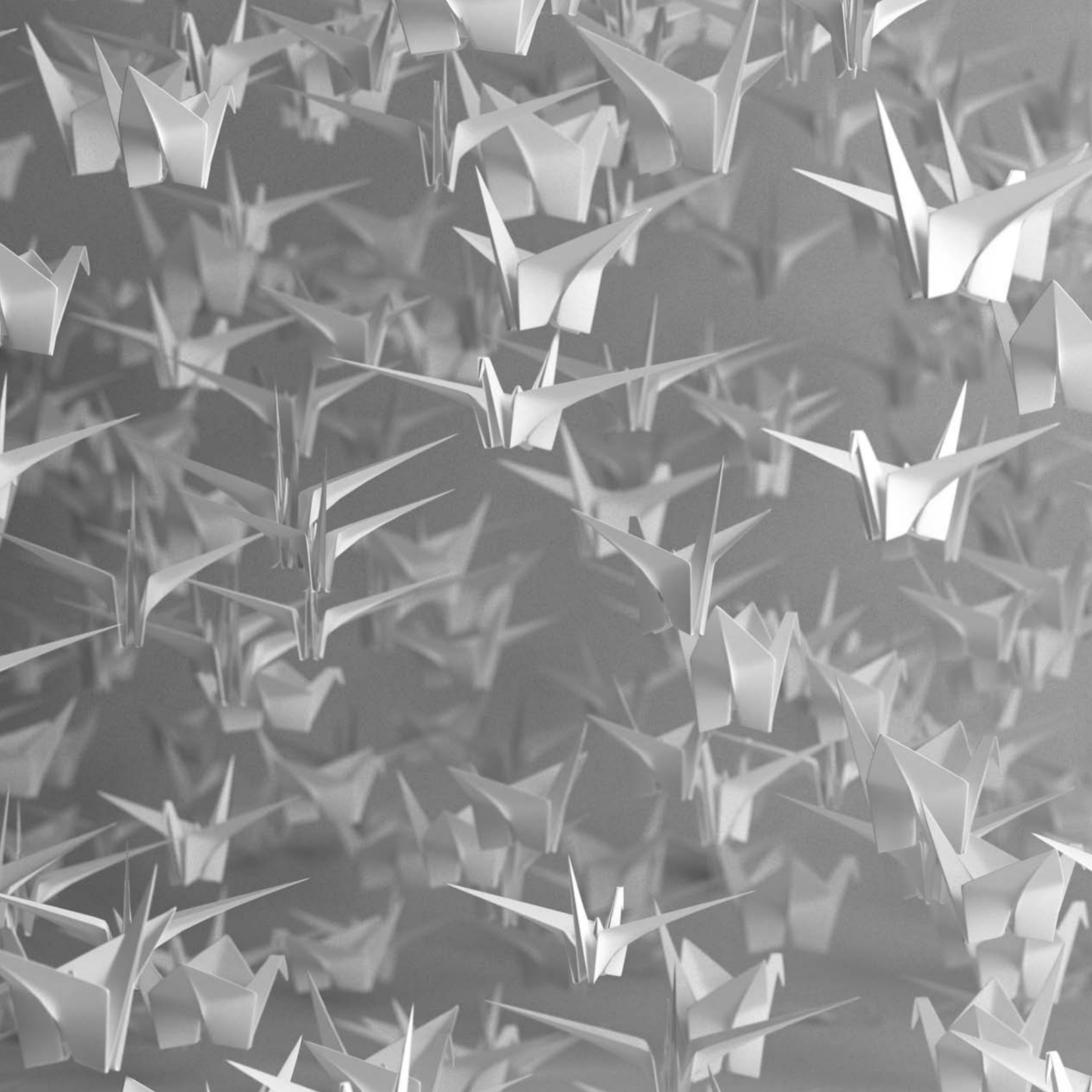


# Búsqueda de la Excelencia

Autor

**Nombre:** Baltasar Coco Méndez  
**Puesto:** Senior Project Manager  
**Empresa o institución:** Axa Tech









## Definición de la competencia

Cuando se habla de búsqueda de Excelencia a nivel empresarial ha de interpretarse, (en el sentido más práctico y realista), como los saltos consecutivos por los cuales las organizaciones atraviesan, en una sucesión de estados cada vez más propicios para sus intereses.

Cuando se habla a nivel personal no consiste e intentar alcanzar la perfección, algo imposible, sino adquirir el hábito, la necesidad, el principio de hacer las cosas del mejor modo que podemos cada uno de nosotros. No es un proceso de competencia con nadie, no se busca el reconocimiento sino que radica en un modo de vida.

Supone la adopción de horizontes, medios, procedimientos y técnicas profesionales para llegar a un estado de mayor calidad: más ingresos, menos costos, incremento en la satisfacción personal y general, aumento de inversión a futuro... Tuvo su origen en la Industria Japonesa donde se consiguió el paradigma de aunar calidad de trabajador con calidad de producto y proyectarlo hacia el Cliente y el Mercado

En concreto, en la década de 1980 aparecieron tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad (Shigeru Kobayashi 1972 y William Ouchi 1982). El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el "best-seller" de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia de las organizaciones. El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional, como Eva Kras (1990).

Según Maria Eugenia Hassan (Hassan, 2006), "la Excelencia no tiene límites de velocidad y para eso se requiere libertad, decisión, voluntad e inteligencia. La libertad se considera como el centro de la vida humana y al utilizarla adecuadamente equivale a perfeccionar tu calidad de vida". Se marca así la Excelencia Empresarial como un eje fundamental de la Cultura Empresarial.

Hay algo que distingue al ser excelente de todos los demás: su idea de seguir creciendo. Para el ser excelente el desarrollo no es una opción, es algo natural e inevitable que debe aprender a vivir a fin de sacarle el máximo provecho; es más, el ser excelente no sólo sabe que el crecimiento es algo que debe suceder, sino que desea verlo suceder en su propia vida. Son las diferentes dificultades asociadas las que hacen de crecer algo real.



*Cuando se habla de búsqueda de excelencia a nivel empresarial ha de interpretarse como los saltos consecutivos por los cuales las organizaciones atraviesan, en una sucesión de estados cada vez más propicios para sus intereses*



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Distingamos dos aspectos en la búsqueda de la excelencia al igual que se ha hecho en la definición de la competencia:

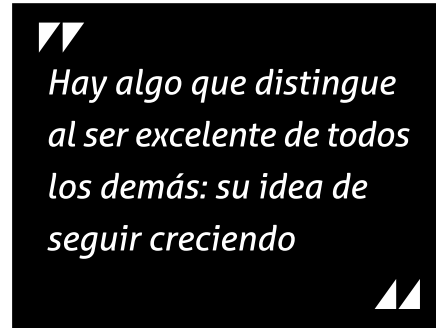
a.- A nivel personal:

Marcar la diferencia. El excelente desea ser mejor que los que le rodean, destacar de la media, no ser conformista con el entorno.

La excelencia es crecimiento, es apuntar hacia nuevas cotas, nuevos propósitos, nuevos objetivos.  
Implica de forma indirecta felicidad aunque aporta inquietud. Es huida de la imperfección, de la mediocridad.

Es sinceridad y atrevimiento, se afirma cuando se quiere afirmar y se niega cuando se quiere negar.

La persona excelente lleva en sí el éxito pues sin ser infalible, conlleva la aceptación de los errores, primer paso para el posterior triunfo.



b.- A nivel empresarial:

Peters y Waterman publicaron en 1982, en el libro cuya edición en español tiene el título: "En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos" (1984) proponen una visión de la excelencia con características extraídas de su investigación sobre las empresas más exitosas por su calidad de gerenciamiento en Estados Unidos. Entre estos principios de la excelencia están:

Estructura simple y poco personal: A pesar del crecimiento de las empresas con éxito hay que asegurar el mantenimiento de la sencillez en la estructura que tiende a tener una forma bastante estable, generalmente apoyada directamente en conceptos como el producto.

Predisposición para la acción. La excelencia se consigue cuando en la actividad diaria de una empresa, un grupo o comunidad sustituye las actividades fijas y rutinarias por grupos de trabajo pequeños de alta versatilidad con muy escasa duración temporal pero gran capacidad de producir resultados o propuestas innovadores en los procesos de la empresa.

Acercamiento al cliente: Las empresas, compañías o agrupaciones excelentes tienen una intensa vocación por sus clientes. Esta íntima relación se manifiesta como un compromiso incondicional con el cliente y una obsesión por ofrecerle servicios, calidad y por encima de todo confianza.

Autonomía y espíritu empresarial: Se fomenta la innovación y el crecimiento por el camino de ofrecer al personal la suficiente autonomía como puedan admitir de forma que se mejore su trabajo y su producción.

Productividad: Se premia el trabajo diario, el estar por encima de la media el crecer cada día más que el anterior.

Establecimiento de unos valores clave: Todas las empresas y compañías definen un conjunto de valores “Core Values” que definen a todos sus integrantes en su forma de ser y que se transmiten en el día a día. Su seguimiento es sinónimo de crecimiento en la escala de la empresa. La creencia en los valores permite que la empresa y el individuo tengan la misma línea de acción de modo que puede concederse mayor libertad al individuo.

Flexibilidad y rigor simultáneos: la compañía excelente compatibiliza la gerencia central firme con la autonomía individual. Se compagina el control estricto con la facilidad del empleado para que fomente su espíritu emprendedor o innovador.



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Dado que la búsqueda de la excelencia persigue la integración eficaz de actividades en términos de costos dentro de todas las unidades de una organización, puede extenderse el perfil profesional relacionado a numerosos ámbitos y sectores muy heterogéneos.

A nivel personal cualquier entorno laboral es propicio al desempeño de esta capacidad y si bien no es una cualidad destacada en los departamentos de Recursos Humanos en el momento de la contratación, sí es la base del crecimiento y ascenso del individuo dentro de las entidades.

A nivel institucional contar con un plan de mejora o de consecución de excelencia se ha convertido en un requisito indispensable para cualquier empresa que da sus primeros pasos, se quiere estabilizar en su nicho de mercado o pretende crecer y expandir su línea de negocio o área de actividad.

La habilidad para lograr y sostener la excelencia exige la mejora continua y deliberada de todas las actividades de una empresa (no solo de producción) incluyendo la investigación, diseño, el marketing, finanzas, producción, apoyo logístico y la distribución y venta. La excelencia general del grupo de trabajo se apoya en las excelencias particulares de los trabajadores. Perfiles diversos que implican que este concepto está requerido independientemente de la antigüedad en la permanencia en la entidad, el tipo de ésta o el cargo que se ocupe.



*La habilidad para lograr y sostener la excelencia exige la mejora continua y deliberada de todas las actividades de una empresa*





## Bibliografía recomendada

- ▶ Tom Peters (2002). *En busca de la excelencia*. NOWTILUS
- ▶ Drucker, P. F. (1998). *La Gerencia Efectiva*. México: Editorial Suramericana.
- ▶ Hassan, M. E. (06 de 2006). Gestipolis.com. Recuperado el 16 de noviembre de 2008, de <http://www.gestipolis.com/canales7/rrhh/la-excelencia-personal-y-superación-personal.htm>
- ▶ Hunter, J. C. (2001). *La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- ▶ Luecke, R. (2004). *Como Crear Equipos Efectivos*. (A. G. Bertran, Trad.) España, España: Harvard Business Scholll Publishing.
- ▶ Porter, M. E. (2003). *Ser Competitivo*. España: Deusto.
- ▶ Malcolm Baldrige (2000). *La noción de Excelencia Organizacional en el Modelo de Excelencia en la Gestión*
- ▶ <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/1651F3C7-3EE4-4754-BE6E-745DFBCE078B/19354/CaptuloVIEnbsquedadelaexcelenciaempresarial.pdf>
- ▶ E. Alfaro Arenivar (2009). <http://vivirlaexcelencia.blogspot.com.es/>
- ▶ Peters y Waterman (1982), "*En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*".

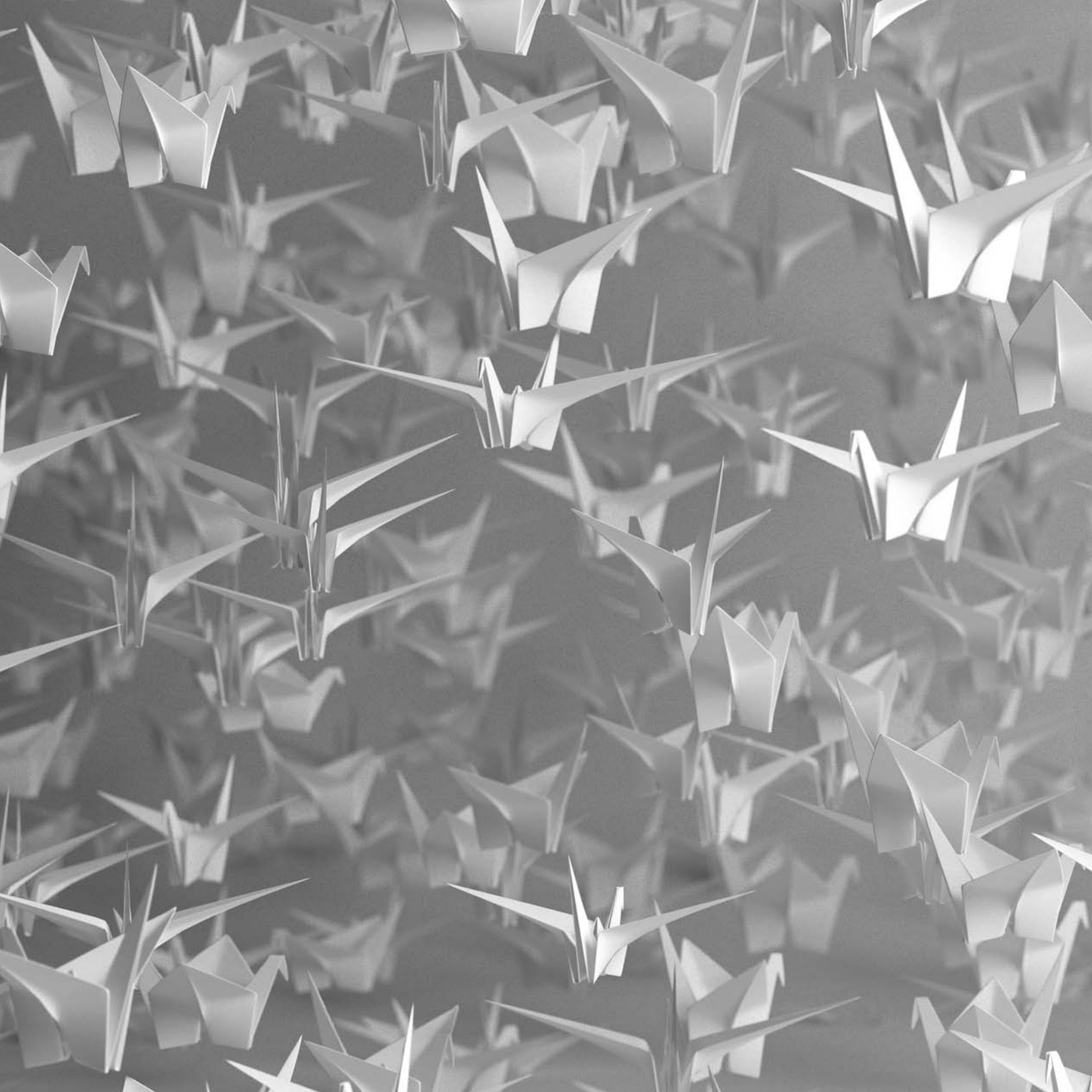
# Innovación

Autor

**Nombre:** Óscar Gil Gonzalo

**Puesto:** Director de Proyectos de Innovación

**Empresa o institución:** Universidad de Salamanca





## Definición de la competencia

Según West y Farr (1990) “Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el “status quo”. La 3ª edición del Manual de Oslo (OECD, 2005) define la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”

Con frecuencia la palabra Innovación se confunde con Creatividad. Según Art Fry, de la empresa 3M (famosa por productos como los Post-It), la diferencia radica en que:

▶ Creatividad: es una nueva idea para un producto o proceso, o un nuevo patrón para hacer algo.

▶ Innovación: es donde la gente cambia a una nueva práctica o usa un nuevo producto.

Una Idea no es por sí misma una Innovación. Existe un “proceso de innovación” que parte de una idea creativa, la convierte en un proceso/producto y la lleva al mercado con éxito. Es entonces cuando hablamos de Innovación.

De acuerdo con su grado, la Innovación puede ser:

- ▶ Incremental: se realizan mejoras progresivas de producto, proceso o servicio que se añaden de forma continua. Ej.: Diferentes versiones de iPhone.
- ▶ Semi-Radical: implica cambios sustanciales en la tecnología de una empresa o en su modelo de negocio. Ej.: Televisores de Pantalla Plana.
- ▶ Disruptiva/Radical: se produce un cambio revolucionario o discontinuo, de modo que se desarrollan productos, procesos o servicios que nos estaban disponibles hasta ese momento. Ej.: Primera Impresora. La Innovación se puede aplicar en diferentes áreas o niveles de una organización (Grupo Doblin - <http://www.doblin.com>):
- ▶ Modelo de Negocio: mecanismos para generar beneficios. Ej.: el modelo de negocio de las compañías de aviación de low-cost fue completamente revolucionario.



*Una idea no es por sí misma una innovación. Existe un “proceso de innovación” que parte de una idea creativa, la convierte en un proceso/producto y la lleva al mercado con éxito*



► **Redes y Alianzas:** cómo se puede unir fuerzas con otras organizaciones (competidoras, proveedores,...) para lograr un beneficio mutuo. Ej.: los clúster sectoriales (automóvil, TIC,...) proporcionan beneficios y sinergias entre sus socios.

► **Proceso de Apoyo:** cómo se puede apoyar a los empleados, implicándolos en la toma de decisiones, en conocer la realidad del negocio,... Ej.: Google permite a sus empleados que dediquen parte de su tiempo a proyectos personales. De estos proyectos surgieron Google Maps, Google Earth,...

► **Proceso:** cómo crear y añadir valor. Ej.: Wal-Mart recurre a inventarios en tiempo real, precios agresivos, contratos de distribución con proveedores de mercancía.

► **Rendimiento de Producto:** cómo diseñar los productos/servicios ofrecidos. Ej.: Apple tiene un importante éxito en la venta de iPods, a pesar de que éstos son más caros que la competencia, por su diseño y facilidad de uso.

► **Sistema de Producto:** cómo lograr una plataforma para múltiples productos/servicios. Ej.: Microsoft Office combina varios productos orientados a lograr una mayor productividad en el lugar de trabajo.

► **Servicio:** cómo proporcionar servicios adicionales a los clientes y consumidores más allá de los productos/servicios ofrecidos. Ej.: Ryan-air te ofrece a través de su web la búsqueda de hoteles o alquiler de vehículos en el lugar de destino.

► **Canal:** cómo mejorar en los mecanismos utilizados para llevar los productos/servicios al mercado. Ej.: Legálitas ofrece un servicio de asesoría jurídica, a través de teléfono, internet y con el pago de una cuota anual.

► **Marca:** cómo mejorar los mecanismos de comunicación de la imagen de marca. Ej.: Apple tiene asociado un diseño atractivo, modernidad, unicidad,...

► **Experiencia de Cliente:** cómo mejorar en la relación del cliente con la compañía y sus productos/servicios. Ej.: Harley Davidson ha logrado que los propietarios de una moto se sientan como miembros de una comunidad.



*La competencia de innovación implica la capacidad de generar ideas, desarrollarlas, evaluarlas con criterios de viabilidad e implantarlas para lograr soluciones a problemas planeados o mejoras en cualquier campo profesional*



## **Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados**

La competencia de innovación implica la capacidad de generar ideas, desarrollarlas, evaluarlas con criterios de viabilidad e implantarlas para lograr soluciones a problemas planeados o mejoras en cualquier campo profesional.



Los indicadores para medir esta competencia en un individuo pueden ser:

- ▶ Propicia un entorno de trabajo innovador e imaginativo.
- ▶ Fomenta la generación de ideas en los demás.
- ▶ Experimenta continuamente con nuevas ideas o soluciones, originales y poco convencionales.
- ▶ Soluciona problemas que implican un alto grado de creatividad.
- ▶ Crea oportunidades para desarrollar tareas nuevas.
- ▶ Impulsa cambios en su área de influencia.
- ▶ Está atento a los cambios del mercado y de las necesidades del cliente/usuario para responder adecuadamente.

Podríamos definir tres niveles de comportamientos asociados:

- ▶ Básico: Impulsar la introducción de cambios y nuevas formas de hacer las cosas para lograr una mejora, identificando oportunidades de innovación y conociendo las experiencias y avances de otros profesionales u organizaciones.
- ▶ Medio: Generar y desarrollar ideas nuevas para la resolución de problemas y el desarrollo eficiente del trabajo, rompiendo los esquemas tradicionales y evaluando los resultados.
- ▶ Superior: Proponer innovaciones a nivel de gestión, estructura y estrategia. Para ello se define y pone en marcha proyectos de referencia en la organización, que conducen a resultados innovadores. Afianzar las innovaciones implantadas de modo que estas generen innovaciones posteriores.



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

La innovación está presente en cualquier entidad, ya sea pública o privada; en cualquier campo de conocimiento (ciencias, tecnología, ciencias sociales, humanidades,...) y en cualquier área (contabilidad, investigación, producción, marketing,...). La capacidad de generar ideas y transformarlas en innovación será de utilidad para cualquier profesional.

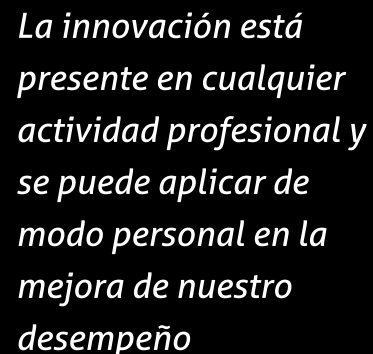
Comúnmente la innovación se ha vinculado con la investigación y el desarrollo de modo que la capacidad de innovación se ha asociado a tecnólogos e investigadores. Pero el proceso de innovación debe estar conectado con la estrategia de negocio de la entidad. En este caso es posible identificar perfiles profesionales concretos relacionados con la gestión de la innovación:

- ▶ CIO (Chief Innovation Officer): pertenece al consejo de dirección de la empresa y coordina la definición de la estrategia de innovación a nivel corporativo, impulsando una cultura de innovación en un enfoque top-down.

► Director de Innovación: persona responsable del departamento de innovación (si existe) de la entidad desde el que se realiza la gestión del conocimiento de la entidad, gestión de ideas, desarrollo de proyectos de innovación (mejora de productos/servicios, transferencia de resultado de I+D).

► Gestor de innovación: es el encargado de coordinar/ejecutar un proyecto concreto de innovación. Frecuentemente trabajará con otros perfiles de la entidad (investigadores, técnicos, comerciales, etc.)

Como se ha comentado al principio la innovación está presente en cualquier actividad profesional y se puede aplicar de modo personal en la mejora de nuestro desempeño, en la propuesta de ideas que tengan un impacto a más alto nivel (incremento de la productividad de la entidad, mejora del portfolio de productos/servicios,...).



*La innovación está presente en cualquier actividad profesional y se puede aplicar de modo personal en la mejora de nuestro desempeño*

## Bibliografía recomendada

- Ponti, F.; Ferrás, X. *Pasión por Innovar*. Ed. Norma. Bogotá 2008.
- Christensen, C.; Raynos, M. E. *The Innovator's solutions: creating and sustaining succesful growth*. Ed. Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Dvir, R.; Lettice, F.; Thormond, P. *Are you Ready to Disrupt-it?*. Ed. Innovation Ecology. Israel 2004.
- D.G. Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Información de Murcia. *Guía para gestionar la innovación*. Ed. Consejería de Ciencia, Tecnología, Industria y Comercio de Murcia. Murcia 2003.
- Davis, P. *Innovation White-Paper*. Ed. Scanlon Leadership Network. 2008.
- <http://www.slideshare.net/Brokenbulbs/understand-innovation-in-5-minutes>



# Emprendimiento

(iniciativa y creatividad)

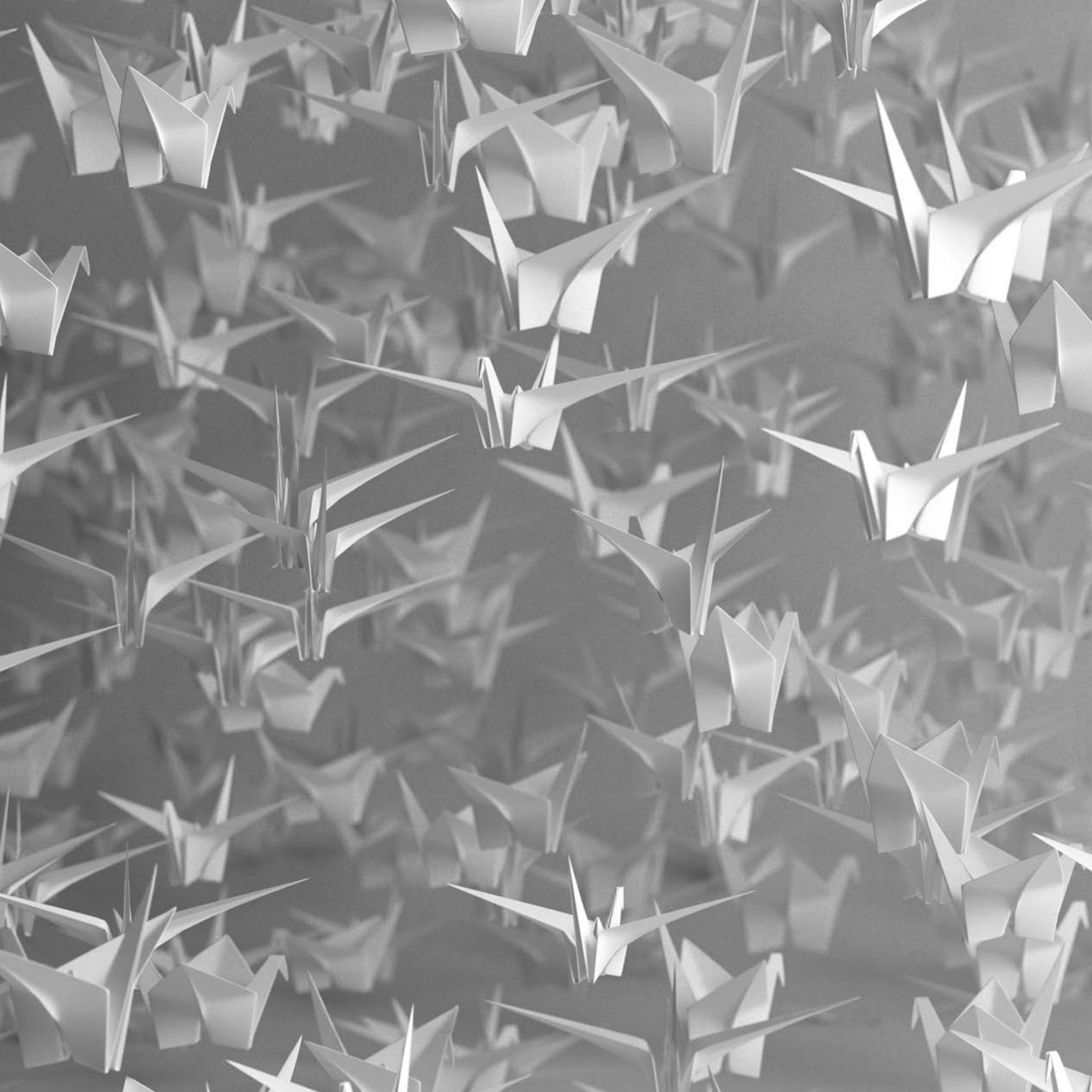


**Autor**

**Nombre:** María Jesús Pérez González

**Puesto:** Jefe de Proyectos

**Empresa o institución:** Indra Software Lab





## Definición de la competencia

Emprendimiento es un término últimamente en boga. En ocasiones sin utilizar el término castellano, siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad y en los últimos años ha cobrado importancia ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos por los que la mayoría de las sociedades están atravesando. La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o un nuevo proyecto como trabajador por cuenta ajena.

Emprendedor se aplica a empresarios de naturaleza innovadora, (virtud esta de conexión intrínseca) que agregan valor a su trabajo o a un producto, a las personas que encaran sus actividades profesionales desde un punto de vista menos conservador y por extensión a cualquier individuo cuyo comportamiento se caracterice por la huida de estereotipos, el rechazo a las trabas en los procesos productivos y la búsqueda diaria de nuevos caminos que llevar al proceso productivo.

Es lo que permite avanzar un paso más, ir mas allá de donde se ha llegado, afrontar retos y superar resultados. El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia. Por un lado, por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica, lo cual implica la creación de una empresa propia y por otro lado por ser un perfil deseado y buscado en las contrataciones y, por tanto, facilitando la incorporación al trabajo por cuenta ajena. Dependiendo de los países se ha potenciado o devaluado esta característica. En nuestro país, hasta hace no mucho tiempo, no se gozaba de una cultura que apoyase el emprendimiento, más bien sin embargo, ha sido un concepto denostado en favor de la búsqueda del llamado “trabajo fijo”. En los últimos años, el nivel de desempleo acompañado por una baja calidad de los empleos existentes ha propulsado en las personas la necesidad de generar sus propios recursos y de cruzar la frontera de ser empleados a ser empleadores.

El espíritu emprendedor no es un rasgo que algunas personas u organizaciones poseen de una manera completa y del cual otras están totalmente desprovistas sino que entra a formar parte de un rango de comportamiento.

A nivel gubernamental se ha entendido bien, (aunque quizá tarde) la importancia del emprendimiento, valorando nuevas iniciativas de apoyo a emprendedores y favoreciendo e impulsando no sólo a las personas que deciden crear su propia empresa, sino los organismos que de forma directa trabajan con ellas y colaboran para que esas nuevas empresas sean productivas.

Por otro lado, a nivel laboral, y con mayor y más antigua trayectoria, se ha primado por los llamados patronos, la incorporación de perfiles emprendedores que desde el conjunto de los trabajadores impulsen cambios en el modelo de producción.



*Se refiere a la persona que inicia una nueva empresa o un nuevo proyecto como trabajador,... a empresarios de naturaleza innovadora*





## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

El impulso que ha tomado el emprendimiento como vía de solución a la imposibilidad de que los estados puedan generar empleo para todo el colectivo en edad laboral ha implicado que numerosas empresas hayan visto una vía de crecimiento y desarrollado decálogos de comportamientos asociados a esta característica.

Se presupone que el emprendedor se caracterizará por compartir su éxito con los demás, demostrar afinidad con los competidores, no tener miedo a copiar o ser copiado y por encima de lo demás, celebrar el fracaso al igual que el éxito. Emprendimiento es pensar al revés, partir de un hecho consumado y tratar de llegar a lo imposible. Supone rodearse de inteligencia y no rechazarla por ser superior, se quiere a los diferentes más que a los iguales.

El emprendedor es aquel que no ve problemas pues los ve desde puntos de vista diferentes y sólo encuentra soluciones. Necesita constante estudio, base de la innovación. Su principal valor es la inteligencia, por lo tanto, el día que no aprende algo se descapitaliza.

De forma personal no ya empresarial, el emprendedor se caracterizará por la búsqueda de oportunidades y la pasión por la iniciativa y la persistencia. Ser fiel al contrato de trabajo, exigir eficiencia y calidad. No dudar en correr riesgos, fijarse metas, planificar y hacer seguimiento.



*El espíritu emprendedor no es un rasgo que algunas personas u organizaciones poseen de una manera completa y del cual otras están totalmente desprovistas sino que entra a formar parte de un rango de comportamiento*



## Perfil profesional relacionado con esta competencia

Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

Aunque por error se asocia emprendedor con trabajador de empresa relacionada con las tecnologías de la información y las comunicaciones, es una característica propia de cualquier sector de actividad. Compañías como Apple, Chupa Chups o Facebook encarnan la dualidad innovador-emprendedor. Ser emprendedor es un distintivo inherente a la persona y por tanto encontrable en un comerciante o un maestro, en un militar o un enfermero, en un programador o un mecánico.

Es preciso disociar emprendimiento e innovación y TIC's, dos conceptos que muchos son incapaces de diferenciar. Empresas que utilizan tecnologías no muy nuevas como Nespresso y Starbucks han revolucionado sus entornos de crecimiento mediante

personas con nuevas ideas, distintas formas de ver la realidad respecto al modo tradicional y carácter rompedor frente a formas de proceder a priori inamovibles.

La generalidad del espíritu emprendedor se manifiesta en la supresión de barreras de tamaño de la empresa; la más pequeña constituida por una única persona compite y se vanagloria de su capacidad emprendedora de igual forma que la consultora estratégica con presencia en los cinco continentes.

El concepto de emprendimiento, como el de innovación parece ser una moda o una novedad en el terreno del management y la organización, aunque bien pudiera decirse que innovar no es nada innovador. A lo largo de la historia muchos casos de éxito laboral se han basado en un emprendedor que aplica un nuevo enfoque sobre conceptos anteriores, como por ejemplo Coca-Cola o Ford.



*Las investigaciones, describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento*





## Bibliografía recomendada

- ▶ KANTIS, Hugo, ANGELELLI, Pablo, MOORI Virginia. *Desarrollo emprendedor*. 2ª edición, BID. 2005 Nueva York. ISBN 1931003785 p.284
- ▶ BRICKLIN, D. "Natural-Born Entrepreneur". Harvard Business Review. September. (2001).
- ▶ SCHUMPETER, J., (*Entrepreneurship, Style, and Vision*); Kluwer Academic Publisher, 2003
- ▶ COVARRUBIAS, M. Isaías. (2005) *Emprendedores y Empresarios: un enfoque Institucional*. 1 de Septiembre. Disponible en: [www.eumed.net/ce/icm-emp.htm](http://www.eumed.net/ce/icm-emp.htm)
- ▶ PRATS, J. 1999. "Contadores y hacedores de historia. Emprendedores y emprendedoriedad en la Teoría del Desarrollo". [en línea] *Instituciones y Desarrollo*". (1999), 3. Disponible en: <http://www.iigov.org/revista/re03/>
- ▶ SHANE Scott, *Academic entrepreneurship University spinoffs and wealth creation*. Edward, Elgar Publishing. Northampton-USA, 2005 p. 335 ISBN 1843764547
- ▶ TONY BUZAN, *Cómo crear Mapas Mentales*, 2004, URANO
- ▶ TIMMONS J. A., *THE ENTREPRENEURIAL MIND*, Brick House Pub. Co., 1989





# Liderazgo

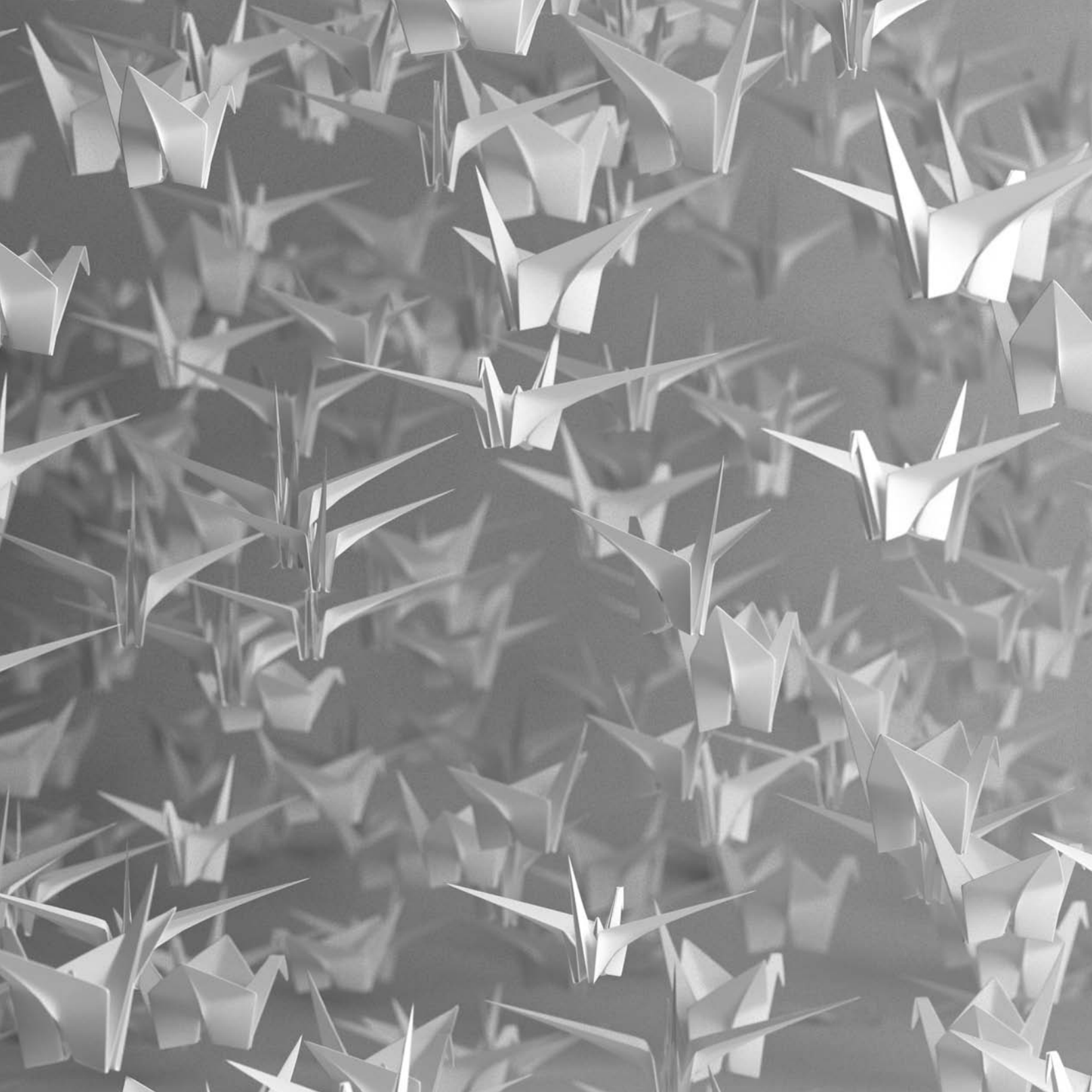


Autor

**Nombre:** José Miguel Sánchez Llorente

**Puesto:** Gerente

**Empresa o institución:** Fundación Parque Científico de la Universidad de Salamanca



## Definición de la competencia

Etimológicamente hablando Liderazgo es jefatura, conducción o dirección de personas o grupos. En todos los aspectos de la vida es considerado como éxito con el añadido de traspasar la barrera de la individualidad y producir el éxito del entorno. Se dice que un líder, (no confundir con un gestor), es capaz de llegar a fin sus sueños y esa materialización es la esencia de toda empresa.

Las definiciones de esta competencia radican en la capacidad personal para actuar como soporte, indicador o guía de los demás, influyendo en la conducta e inspirando comportamientos alrededor.

Analizando la descripción anterior se incluye una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, lo tienen pero siempre por debajo del considerado como líder. Liderazgo implica más de una persona, (si no hay a quien mandar, influir, representar o guiar, no hay liderazgo), trabajadores, seguidores, enfermos, simpatizantes, todos ellos con el nexo común de aceptar las decisiones del líder y permitir que funcione el proceso de liderazgo. Y como base, está la creación de valor y la sustentación en valores. Un líder que no se apoya en componentes morales no tendrá la solidez necesaria para influir a medio plazo.



Parafraseando al profesor Idalberto Chiavenato, a nivel de organización el liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". A este nivel se hace indispensable para la consecución de objetivos, sobre la base de la obtención de la máxima eficiencia, el concepto de "team building".

Otros autores como Davis (2003) consideran el liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

Tratar el liderazgo como un proceso en el que un miembro de una comunidad cambia la motivación, o competencias de los que le rodean, es la definición de Gibson (2003). Es decir, es una interacción entre personas relacionadas donde algunas funcionan como agentes de cambio afectando al resto en mayor medida de como lo haría ese resto consigo mismo.

Ralph M. Stogdill (1999), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto".

Según John C. Maxwell (2007) en sus "21 irrefutables leyes del liderazgo", el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

  
*Capacidad personal para actuar como soporte, indicador o guía de los demás, influyendo en la conducta e inspirando comportamientos alrededor*  


Cuando se hace referencia al liderazgo gerencial, éste se enfoca como un proceso a través del cual, se establece una guía destinada a influir sobre todas las actividades laborales, en las distintas áreas de la empresa involucradas en el logro de objetivos. De lo que podría desprenderse que; “el Liderazgo es tener la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas, en el momento justo, hacerlas llegar al entorno y conseguir de éste el apoyo necesario para lograr los objetivos buscados”.

Y para demostrar liderazgo es preciso ser un líder. Se entiende por Líder; la persona en permanente evolución personal, inspirando, motivando y guiando a individuos o grupos, constituyéndose en un modelo a seguir, a través del positivismo, el don de gentes, la sencillez, la veracidad, la trasmisión de ideas, los códigos o principios... Estas características y otras que se asocian como la generación de empatía, conducen irreversiblemente a conformar una persona con carisma.



## Características de esta competencia o niveles de comportamientos asociados

Liderazgo no es perfección sino conocimiento de defectos y virtudes. Es saber aprovechar éstas y proyectarlas hacia el entorno.

Capacidad de transformación de las personas para crear nuevas oportunidades de ganar, de modificar economía y sociedad.

Claridad para liberar procesos organizativos que interfieran con el rendimiento, asignando recursos humanos y materiales a un fin prestablecido.

Superación personal, resolución de problemas, fortalecimiento de grupo, inversión en relaciones.

Pensamiento innovador como contrapuesta al reto de los problemas, gusto por el desafío y la superación personal.

Constancia y defensa de valores personales y de grupo. Convicción en ellos e inspiración para extenderlos. Desarrollo de confianza en el equipo y constitución de grupo, sustento del mismo.

Alto nivel de integridad que superpone intereses de grupo sobre los personales. Desarrollo activo y motivación hacia objetivos. Premio en el éxito del subordinado y motivación constructiva en el fracaso; siempre desde la perspectiva del trato con personas.

Fomento del sentido de orgullo, de la comunidad, de la pertenencia al grupo, de la tenencia de un propósito común.

Establecimiento de un clima de mejora continua, de superación individual y grupal que permita la eliminación de obstáculos y las amenazas foráneas a la consecución de objetivos.



*El liderazgo es tener la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas en el momento justo, hacerlas llegar al entorno y conseguir de éste el apoyo necesario para lograr los objetivos buscados*





## Perfil profesional relacionado con esta competencia

El mundo laboral está en permanente cambio. Este paradigma, que se toma por cierto desde hace décadas, ha experimentado una aceleración proporcional a los cambios que la sociedad ha ido experimentando en los últimos años.

La situación generalizada de crisis obliga a los responsables y líderes de las empresas a retener a sus jóvenes talentos, a minimizar el nivel de rotación de sus empleados y a especializarse en el proceso de captación de valor en la contratación del nuevo personal.

El liderazgo venidero, presente en cualquier área laboral y no laboral, exige jefes de comportamiento democrático, estructuras menos piramidales y mezcolanza de categorías.

Existe una nueva tendencia a la generación de comunicación horizontal, a la definición de estrategias de más igualdad y a imponer los valores de liderazgo por el camino del carisma y no de la posición. Los grupos de trabajo y la colaboración aprovechando las nuevas posibilidades de la web 2.0, fomentan la generación de la innovación, las ideas creativas y la posibilidad del emprendimiento por parte de los miembros de una corporación. El líder es ahora democrático y fomenta la disparidad de opiniones, evalúa de forma clara y no impone su criterio sobre el grupo sino que aporta su conocimiento y empatiza con el de la colectividad. El liderazgo es cada vez más humano, con mayores dotes de comunicación y profunda comprensión de los puntos de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo.

Estas nuevas características refuerzan la necesidad de formar nuevos líderes y la importancia y relevancia de la mujer, que ha demostrado mayor facilidad para involucrar actitudes, sentimientos, valores e intereses. De esta manera, el liderazgo femenino ha sabido posicionarse dentro de una sociedad cambiante, eliminando las trasnochadas percepciones negativas en cuanto al desempeño laboral y mejorando el rendimiento laboral del equipo.



*El liderazgo es cada vez más humano, con mayores dotes de comunicación y profunda comprensión de los puntos de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo*





## Bibliografía recomendada

- ▶ Davis (2003). *Liderazgo y empresa*. México. Tercera edición: EditorialTrillas.
- ▶ Gibson (2003). *Liderazgo empresarial*. Barcelona. Primera Edición: Editorial Edim.
- ▶ Chiavenato, Idalberto (1993). *Liderazgo y empresa*. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. México: EDITORIALMC GRAW HILL
- ▶ Hellriegel (2005). México. Primera edición: Editorial PAX - MÉXICO.
- ▶ Rallph M. Stogdill (1999). Madrid. Cuarta Edición: Editorial Edansa
- ▶ John C. Maxwell (2007), *The 21 irrefutable laws of Leadership*: Thomas Nelson Inc.









Cátedra de Inserción Profesional  
Caja Rural de Salamanca - Universidad de Salamanca  
<http://empleo.usal.es/catedra>

