

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS BÁSICAS DE GESTORES EMPRESARIALES



Realiza



Colabora



Financian



Unión Europea

Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"



ESTUDIO DE LAS NUEVAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES REQUERIDAS POR LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS.

EXPTE. AA-2010-08

Acciones de Apoyo y Acompañamiento a la formación

Financian:

Fondo Social Europeo

Servicio Público de Empleo Estatal

Instituto Aragonés de Empleo

Realiza:

Confederación de Empresarios de Aragón (CREA)

Avda. Ranillas, 20. 50018-Zaragoza.

Teléfono 976460076, Fax 976327508

www.crea.es

Colabora:

AGE Formación y Consultoría

ÍNDICE

Introducción	3
Primera parte: el proceso de desarrollo competencial	7
1 Marco de referencia: Modelo de gestión por competencias	9
2. Fase previa	13
2.1. Identificación de competencias	13
2.1. Métodos para la evaluación de competencias	21
3. Fase de desarrollo de competencias	27
3.1. Aspectos generales a considerar	27
3.2. Fases en el desarrollo competencial	31
3.3. Métodos de desarrollo	32
Segunda parte: Recursos para el desarrollo de competencias	43
4. Competencias transversales de los responsables de gestión empresarial	45
4.1. Mapa de competencias transversales	45
4.2. Descripción de los competencias y recursos para su desarrollo	47

The background features a complex geometric pattern. On the left, there is a halftone dot pattern that transitions into a grid of thin, light gray lines. These lines curve and warp, creating a sense of depth and movement. A large, light gray, stylized letter 'C' is positioned in the lower-left quadrant, partially overlapping the grid. In the bottom-right corner, there is a dark gray, rounded rectangular shape containing the text 'Introducción' in white.

Introducción

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un modelo de gestión por competencias debe de responder, por un lado, a las expectativas de la organización y, por otra parte, a las exigencias de la situación social y económica actual. El éxito de un modelo dependerá, entre otros factores, del cumplimiento de dos condiciones: una, la evidencia que se logre alcanzar en la relación directa entre los resultados del puesto y el nivel de arraigo de las competencias asociadas al mismo; y dos, el compromiso y participación activa de los directivos en todo el proceso de gestión por competencias, desde el diseño de perfiles de puestos hasta el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.

Esta guía ofrece una visión teórica y práctica desde el punto de vista metodológico, estableciendo un marco conceptual para la introducción en la gestión y el desarrollo de competencias, describiendo los procesos a seguir teniendo en cuenta el nuevo marco económico y social de gestión del conocimiento y aprendizaje. En este sentido, pretende ser un documento para orientar en el proceso a seguir a la hora de desarrollar aquellas competencias transversales, en los responsables de la gestión empresarial, que potencien la gestión eficiente de las personas y las organizaciones, facilitando un alto nivel de cooperación, capacitación y desarrollo de los profesionales y mejora de la comunicación efectiva, asentando las bases de escenarios motivadores en las organizaciones y promoviendo un clima de confianza que permite mejorar el ambiente laboral.

La adopción del modelo de desarrollo de Competencias en la organización facilita la elaboración e implantación de programas de formación o desarrollo, adaptados a las necesidades de las organizaciones y la posterior evaluación de su eficacia, eficiencia y rentabilidad.

No existe una visión y conceptualización única de la Gestión por Competencias, todos los modelos pueden ser válidos y se pueden aplicar a distintas áreas desde la selección de personal, desarrollo de carrera, planes de formación o desarrollo de potencial entre otros. Aunque si bien todos los modelos pueden ser válidos, se ha optado por uno que ofrezca sencillez en su aplicación y para que las organizaciones por sí mismas puedan ponerlo en práctica con formación y/o asesoramiento previo sobre el mismo.

El proceso de desarrollo competencial

Primera
parte

1. MARCO DE REFERENCIA: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las competencias constituyen una herramienta valiosa en un creciente número de contextos, promovida y reconocida en función de sus múltiples aplicaciones. En un entorno como el actual, donde la globalización marca la pauta para el desarrollo de las empresas, muchas organizaciones están apostando por el desarrollo de las personas como activo estratégico que les permitirá no sólo garantizar su competitividad a futuro a través de la gestión y desarrollo de sus Recursos Humanos, sino también el desarrollo de todo su potencial.

Por otra parte, en la actualidad son ya muchas las Organizaciones cuya actividad principal se basa en la información y el conocimiento. El "saber hacer" está en las personas, los intangibles se han constituido en el paradigma de la sociedad actual, y muchas Organizaciones basan su gestión, cuando no sus productos, en ellos. Las TIC juegan en este proceso un papel de soporte, siendo una herramienta para la gestión del conocimiento, pero no constituyen el fin.

De este modo, es el conocimiento que aportan las personas a la inteligencia colectiva el elemento distintivo que da valor a las organizaciones que innovan. Se trata de transformar en valor las ideas y la socialización de las buenas prácticas profesionales, buscando nuevas maneras de trabajar y aprender.

Es en este contexto donde los Recursos Humanos y su conocimiento se han convertido en un factor distintivo de las Organizaciones frente a mercados altamente competitivos y cambiantes, los subsistemas de descripción del referente de puestos, de reclutamiento y selección, al igual que el de evaluación del desempeño y de desarrollo del personal, se enfrentan al desafío de transformarse en herramientas operativas de la gestión de la empresa.

Es necesario advertir que a la hora de desarrollar y gestionar por competencias desde el marco de la gestión del conocimiento, la dirección estratégica de la empresa debe tener definidos la misión, visión y valores de la organización, así como sus objetivos y planes estratégicos. Es posible que estén ya definidos, si bien puede ocurrir que sea necesario desarrollarlos, por lo que la dirección estratégica de la organización tendrá que llevar a cabo una reflexión con ese fin.

En resumen, implementar un modelo de gestión por competencias que no se centre en la mejora individual y organizacional estará destinado a desaparecer, ya que las empresas de hoy demandan proyectos y aplicaciones que garanticen su competitividad en el mercado. Existen una serie de premisas que fundamentan el desarrollo de la gestión por competencias y representan los objetivos a cumplir:

- ▶ Alinear competencias con los procesos y con el direccionamiento estratégico de la organización.
- ▶ Considerar a las personas como factor estratégico de la organización.
- ▶ Integrar el sistema de medición de competencias con los indicadores corporativos.
- ▶ Diferenciar claramente el efecto (los resultados que genera el individuo) de la causa (las competencias), cuando se habla de desempeño.
- ▶ Integrar el desempeño por resultados con el desempeño por competencias.
- ▶ Desarrollar y aplicar un modelo único de perfil por competencias que, puesto a puesto, describa las contribuciones a los procesos de toda la estructura organizacional.
- ▶ Elaborar un modelo de competencias, confiable, práctico, sencillo y fácil de entender y de aplicar.
- ▶ Identificar y clasificar con claridad los tipos de competencias e integrar su valoración.



Fig 1. Proceso de desarrollo de competencias

COMPETENCIAS

Existen numerosas y diferentes acepciones del término competencia, pero todas ellas hacen referencia en esencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Aunque no existe un concepto unánimemente aceptado de competencia, la definición adoptada en esta guía es la aceptada de forma mayoritaria en la literatura científica y en los modelos de management actual, que consideran las competencias como "aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su actividad o función."

Las competencias son hábitos, no comportamientos más o menos esporádicos o que aparecen en momentos de crisis. Por otra parte, han de ser comportamientos observables por otras personas, no pudiendo ser, por tanto, creencias o actitudes.

De esta manera, cuando se formulan las competencias, éstas deben:

- ▶ Expresarse en términos de comportamiento y no de capacidad o característica personal.
- ▶ Deben ser observables o comprobables. De hecho una persona puede poseer los recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) pero no movilizarlos, y por lo tanto no se le puede considerar competente.
- ▶ Hacer referencia a una Organización concreta y a un puesto concreto.
- ▶ Se deben poder observar los resultados de tales actuaciones competentes

Partiendo de estas premisas se han elaborado las definiciones de las competencias de los responsables de la gestión empresarial y el mapa de competencias transversales de los responsables de la gestión empresarial que se pueden ver en el apartado 4: Desarrollo de competencias, de esta Guía. De esta manera estas definiciones y mapa de competencias puede servir de punto de partida o referente para la puesta en marcha de un modelo de gestión y desarrollo de competencias basado en el marco de la gestión del conocimiento en una empresa u organización.



En general un proceso de desarrollo de competencias debe seguir las siguientes fases tal y como se puede ver a continuación.

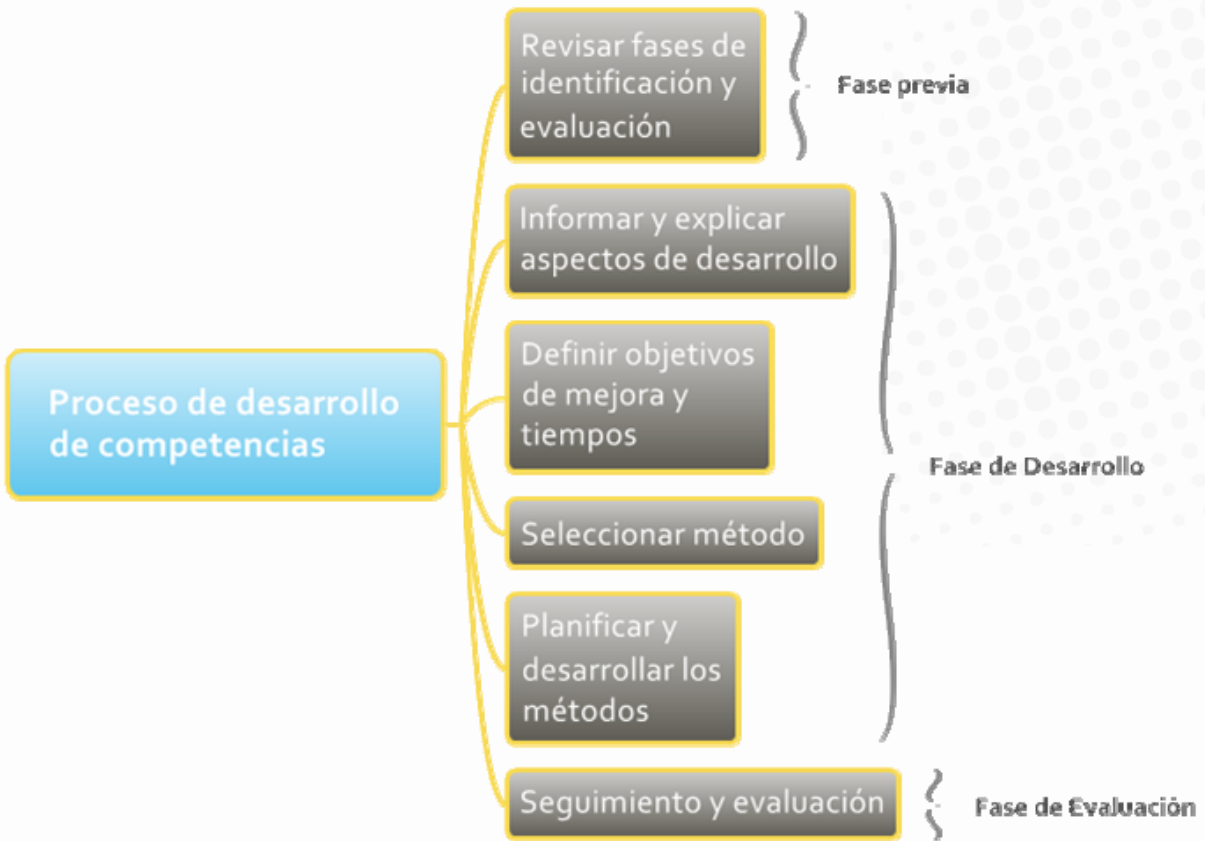


Fig.2 Fases en el proceso de desarrollo de competencias

2. FASE PREVIA

El proceso de desarrollo de competencias como herramienta estratégica para las empresas, permite mejorar de manera eficaz las relaciones tanto dentro como fuera de la empresa, y requiere una fase previa que se articula en torno a dos aspectos claves, que son los siguientes:

1. **Identificar** las competencias requeridas por los responsables de la gestión empresarial en las empresas, en función de su cultura empresarial, sus características organizativas, etc.
2. **Evaluar** el ejercicio de las competencias de sus directivos para ajustar su cualificación con los objetivos y política empresarial.

2.1. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

La fase de identificación es el primer paso antes de iniciar el proceso de desarrollo de competencias. En este momento la Organización deberá determinar en primer lugar qué competencias requiere desde su propia cultura empresarial y objetivos estratégicos, para posteriormente identificar la situación de partida y futura deseable, a partir de aquí se pueden detectar las competencias transversales necesarias para conseguir esa nueva situación, predefinir unas evidencias de ejercicio para cada una de las competencias y finalmente seleccionar los métodos más convenientes para detectar y definir las competencias necesarias.



Fig.3 Esquema de identificación de competencias

OBJETIVOS

Los principales objetivos en esta fase son:

- ▶ Identificar las competencias que requiere la empresa para el desarrollo de su actividad.
- ▶ Concretar los comportamientos relacionados con cada una de las competencias, que constituyen las evidencias de su ejercicio.

Antes de iniciar el proceso para la identificación de las competencias, la empresa debe tener en cuenta una serie de aspectos importantes, como son el entorno organizativo y el puesto de trabajo.

▶ El entorno organizativo

Dentro de aquellos aspectos del entorno organizativo, la cultura empresarial es el aspecto más influyente en la elección del tipo de competencias que se van a considerar necesarias.

La cultura empresarial es la que informa sobre la manera de actuar de una empresa, el establecimiento de sus objetivos, valores identificativos, y sus políticas de gestión.

En este sentido, los aspectos más importantes para la determinación de las competencias a desarrollar son:

- Modelo de participación en la toma de decisiones dentro de la empresa:

Grado de desarrollo de procesos que favorecen desde la Organización la influencia y participación de los trabajadores en la toma de decisiones (relacionadas con una serie de competencias como comunicación, trabajo en equipo, negociación, etc.).
- Modelo de organización en cuanto a su jerarquía:

El tipo de liderazgo dentro de la empresa determinará la necesidad de desarrollar una serie de competencias diferentes (liderazgo más o menos autoritario).
- Grado de desarrollo del trabajo en equipo:

Dependiendo del tipo de actividad y de la cultura empresarial, el trabajo en equipo puede estar más o menos implantado, lo que determinará el grado en que se requiera desarrollar la competencia.

▶ El puesto de trabajo

También el puesto de trabajo que se desempeñe condicionará las competencias que deban ser desarrolladas. Las variables que, de forma más directa, influyen en la demanda de las competencias son:

- Funciones desempeñadas: dependiendo de las funciones, éstas informan sobre las competencias que el directivo debe poner en juego en el desempeño diario.
- Participación en la toma de decisiones: su grado determinará una serie de competencias (negociación, resolución problemas...)
- Grado de iniciativa de la persona.
- Número de personas a su cargo: esto supondrá la necesidad de motivar, fomentar el trabajo colaborativo, liderar, dirigir en definitiva el equipo.

MÉTODOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Cada empresa debe decidir dependiendo de sus características, qué métodos debe utilizar para la identificación de las competencias.

Los métodos más comúnmente utilizados son los siguientes:

- ▶ Sesiones de trabajo con personas expertas.
- ▶ Entrevista abierta.
- ▶ Cuestionario de evidencias del ejercicio.
- ▶ Cuestionario de análisis de puesto de trabajo.



Respecto a su orden de aplicación, en primer lugar estaría la celebración de una sesión con expertos, para complementar a continuación con las entrevistas abiertas y el cuestionario de evidencias del ejercicio. El método de observación aportaría mayor nivel de detalle de las evidencias del ejercicio, mientras que el cuestionario de análisis de puestos puede utilizarse en cualquier momento del proceso de la identificación, al aportar valor añadido a la información recopilada por otros medios.

A continuación se describen los métodos de identificación de las competencias.

▶ Sesiones de trabajo con expertos

INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

SESIONES DE TRABAJO CON EXPERTOS	
Qué es	<p>Reuniones en las que los participantes son expertos conocedores del entorno organizativo de la empresa, los aspectos de carácter estratégico y de cultura empresarial, y por lo tanto de las funciones laborales ejercidas dentro de la organización.</p> <p>Su fin es reflexionar de manera conjunta sobre la estrategia a seguir para conseguir los objetivos planteados.</p>
Procedimiento	<p>Para cada área, se deben definir de este modo las competencias que mejor se adapten a la necesidad y estrategia empresarial, así como los comportamientos más relevantes para realizar esa definición.</p>
Ventajas	<p>Posibilita el tomar conciencia a la Organización sobre su cultura empresarial.</p>
Inconvenientes	<p>La visión sobre las competencias requeridas por la empresa puede diferir entre los miembros del grupo, y dificultar el llegar a un acuerdo.</p> <p>El grado de compromiso con el proceso de los expertos debe de ser alto, para que sea efectivo.</p>
Aplicación	<p>En cualquier tipo de empresa, con independencia de su entorno organizativo, aunque será más fácil en aquellas que por tamaño cuenten con un grupo de expertos en esta materia, por ejemplo mediante un departamento de recursos humanos consolidado y desarrollado.</p>

▶ Entrevista abierta

INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

ENTREVISTA ABIERTA	
Qué es	Entrevista realizada directamente al directivo para definir adecuadamente las competencias identificadas.
Procedimiento	Se garantiza que las competencias identificadas son ciertamente requeridas en su desempeño laboral, y se concretan los comportamientos observables que se consideren adecuados.
Ventajas	Permite identificar en el lugar de trabajo las competencias, sus comportamientos adecuados y completar la información obtenida por otros medios.
Inconvenientes	Requiere un entrenamiento previo en la técnica de entrevista abierta y su interpretación.
Aplicación	En cualquier tipo de empresa.

▶ Cuestionario de evidencias del ejercicio

INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

CUESTIONARIO DE EVIDENCIAS DEL EJERCICIO	
Qué es	Cuestionario cerrado de preguntas que permite contrastar las evidencias del ejercicio de la competencia que se hayan identificado por otros métodos.
Procedimiento	Se han de señalar en el cuestionario qué evidencias de ejercicio o comportamientos se consideran necesarios desarrollar.
Ventajas	Rapidez de cumplimentación, y la no necesidad de la presencia de un entrevistador u otra persona.
Inconvenientes	Se requiere que el cuestionario esté diseñado acorde con las necesidades de la organización, del puesto, etc.
Aplicación	En cualquier tipo de empresa.

▶ Cuestionario de análisis del puesto de trabajo

INSTRUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Qué es	Cuestionario a través del cual se incluyen las condiciones de trabajo, requisitos del puesto, competencias necesarias, y se evalúan las funciones, responsabilidades de un determinado puesto de trabajo.
Procedimiento	El cuestionario puede ser abierto y sólo se le pedirá al directivo que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas. Se distribuye a todos los responsables del departamento, lo completan y lo devuelven al supervisor o analista.
Ventajas	Es más rápido y menos costoso que otros métodos como es la entrevista. Ofrece la posibilidad de realizar un análisis más objetivo de la información recogida.
Inconvenientes	El desarrollo y revisión del cuestionario es un proceso complejo y que requiere un amplio conocimiento de los puestos de trabajo en la organización.
Aplicación	En cualquier tipo de empresa.

2.2. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Mediante la evaluación de las competencias, se analiza si el ejercicio de las competencias es el adecuado para, en su caso, establecer los mecanismos de mejora necesarios.

En primer lugar debe informarse sobre el inicio de un proceso de evaluación a las personas implicadas, para facilitar el buen desarrollo del proceso y evitar desconfianza y falta de colaboración.

Es esencial de igual modo, explicar los motivos de la evaluación, los objetivos y los resultados que se esperan obtener con la evaluación de las competencias.

Finalmente, las personas que van a ser evaluadas deben conocer en todo momento el proceso de evaluación, de qué manera esta evaluación afectará a la mejora de sus competencias, y los resultados esperados del proceso.

Como resultado de la fase previa de identificación, se habrán definido las competencias y comportamientos considerados adecuados para el ejercicio de cada una de ellas. Pero para llevar a cabo la evaluación es necesario concretar los comportamientos adecuados, y se deben establecer unos niveles de ejercicio diferenciados, que mediante una escala, determinan su grado de adecuación.

La evaluación ha de ser en todo caso individualizada, y su objetivo último es desarrollar las competencias transversales del responsable evaluado, por lo que su función es la de orientar en su proceso de mejora.

A continuación se muestran algunos de los métodos más habituales para la evaluación de las competencias, como son:

- ▶ Evaluación 360°
- ▶ Observación
- ▶ Test situacional
- ▶ Entrevista de incidentes críticos



EVALUACIÓN 360º

Qué es

Es una evaluación, realizada generalmente mediante **cuestionario**, basada en las evidencias y los niveles de ejercicio identificados.

El **objetivo** por lo tanto es, por un lado, evaluar si el ejercicio vinculado a las competencias es el adecuado, desde el punto de vista de las personas que trabajan de forma más directa con la persona evaluada, y por otro, darle a conocer como lo evalúan las personas que trabajan con él. Es un procedimiento por tanto que se basa fundamentalmente en la retroalimentación.

Procedimiento

El cuestionario es cumplimentado de forma anónima por las personas que trabajan con el responsable objeto de evaluación: compañeros, superiores inmediatos y colaboradores. También la persona evaluada debe cumplimentar una encuesta para aportar su propia visión. Una vez cumplimentadas todas las encuestas, los resultados se dan a conocer a la persona evaluada.

Instrumento

Encuesta formada por:

- Preguntas cerradas:

Un listado de evidencias de ejercicio, definidas previamente en la fase de identificación, que describen el comportamiento adecuado para cada competencia. Para cada evidencia de ejercicio se ha de señalar si ese ejercicio es adecuado o no por parte del evaluado

- Preguntas abiertas:

Están dirigidas a incluir observaciones generales sobre las competencias que se evalúan.

Ventajas

Son las propias personas que trabajan con la persona evaluada quienes valoran el ejercicio de las competencias.

La retroalimentación puede incentivar y motivar a la mejora en el desempeño de las competencias.

Inconvenientes

En empresas pequeñas, el anonimato es difícil de mantener, por lo que se pueden crear reticencias.

Al intervenir diversas personas, pueden darse opiniones muy diferentes, lo que puede ser una limitación para obtener una valoración final.

OBSERVACIÓN	
Qué es	
Procedimiento	<p>Mediante la observación se evalúa directamente cómo se comporta la persona en el desempeño laboral con el resto de personas.</p> <p>La observación debe ser un método continuado en el tiempo, y además de un método por sí mismo, puede servir para completar cualquier otro método de evaluación.</p> <p>Para evaluar a través de este método hay que tener en cuenta aspectos como: planificación de la observación, determinar el objetivo, definir los comportamientos a observar, precisar las condiciones de observación y elaborar los instrumentos de observación.</p> <p>La evaluación debe ser realizada por el superior jerárquico, que es quien conoce de forma más adecuada las funciones que ejerce el evaluado y el modo óptimo de desarrollarlas.</p>
Instrumentos	<p>Existen diferentes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listas de cotejo: listado de frases que expresan comportamientos positivos o negativos, secuencia de acciones, etc. ante las que el observador anota presencia o ausencia. • Registros anecdóticos: anotación de los incidentes más significativos en el desempeño de la competencia. • Escalas de apreciación: numéricas, gráficas o descriptivas, para apreciar la intensidad del comportamiento.
Ventajas	<p>Permite obtener evaluaciones individualizadas a partir de la supervisión habitual, sistematizando la observación y centrando el análisis en los comportamientos y evidencias identificados para cada competencia.</p> <p>Permite también su desarrollo, ya que además la observación puede reforzar a la vez los comportamientos adecuados o dar orientaciones sobre aspectos a mejorar.</p>
Inconvenientes	<p>Subjetividad de la persona/s que observan, y el tiempo que es necesario invertir para el desarrollo del método.</p>

TEST SITUACIONAL

Qué es

Mediante ejercicios se plantea una situación ficticia que reproduzca parte de las funciones que ejerce en su puesto de trabajo, para poder ver cómo reacciona en unas condiciones determinadas.

Se trata en definitiva de crear situaciones que reproduzcan las actividades profesionales que ejerce el evaluado.

Procedimiento	<p>Es necesaria una buena planificación previa de la actividad a realizar.</p> <p>Mediante una misma dinámica de grupo pueden evaluarse varias competencias, por ejemplo, a través del debate pueden evaluarse la comunicación y negociación, pero es aconsejable centrarse en una sola competencia.</p>
Instrumentos	<p>El tipo de ejercicios más adecuados son las Dinámicas de grupo, con diferentes tipos de ejercicios, como son el roleplaying, los debates, o los trabajos en equipo, entre otros, que hacen posicionar al evaluado dentro de la situación que se genera.</p>
Ventajas	<p>Permite evaluar competencias que no se producen de forma muy habitual, en tiempo real y de forma directa.</p>
Inconvenientes	<p>Requiere de una inversión de tiempo importante, para su desarrollo y planificación.</p> <p>Normalmente este método se aplica en grandes empresas.</p>

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS	
Qué es	
<p>Se trata de una entrevista estructurada de exploración que, mediante comportamientos concretos que tuvieron lugar en el pasado, se extraen competencias predictoras del éxito en el puesto.</p> <p>Para valorar estas competencias, se averigua en qué grado las tiene, a través de preguntas situacionales referidas a sus experiencias anteriores, realizando una entrevista en profundidad, denominada entrevista por competencias.</p>	
Procedimiento	<p>A través de la entrevista se identifica y muestra lo que los entrevistados hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas en su puesto de trabajo, para llegar a saber cómo han actuado y qué les motiva.</p> <p>La entrevista se codifica, es decir, identificando cada una de las conductas descritas dentro de los distintos niveles de las competencias.</p>
Instrumentos	<p>Preguntas abiertas que nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió, como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.</p>
Ventajas	<p>Aporta objetividad a la evaluación, es una valoración más imparcial, el evaluador es externo y no hay un conocimiento previo del evaluado.</p> <p>Permite evaluar comportamientos a partir de los propios hechos relatados por el evaluado, lo que le permite participar de forma más activa en su propia evaluación.</p>
Inconvenientes	<p>Posibilidad de obtener información que no tenga relación con los criterios necesarios para la evaluación.</p> <p>Se puede generar un clima de desconfianza que no facilite la relación entre el evaluador y evaluado. Es necesario crear un clima de confianza.</p>

3. FASE DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

3.1. ASPECTOS GENERALES A CONSIDERAR

Tanto la identificación como la evaluación de competencias, de las fases anteriores, tienen como objetivo definir qué comportamientos se han de desarrollar o mejorar. Así pues el desarrollo de competencias se define como el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño.

Algunos aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de competencias como tal son:

DESARROLLO VS. FORMACIÓN

El término desarrollo con frecuencia se utiliza indistinta o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. Aún cuando ambas aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

- ▶ La **formación**, desde un punto de vista tradicional, se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente se realice un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces (aunque es recomendable realizarlo).
- ▶ En el caso del **desarrollo**, la base de trabajo es la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias e implica necesariamente un seguimiento sobre el avance en la adquisición o mejora de las competencias. El objeto de aprendizaje son las competencias, entendidas éstas como habilidades personales o tendencias de comportamiento.

Teniendo en cuenta estas diferencias cuando el objetivo principal es desarrollar competencias, la mera transmisión de información y conocimiento del modelo de formación tradicional resulta insuficiente, ya que este objetivo implica la necesidad de dotar al profesional de oportunidades de práctica reales. cuando lo que se persigue es capacitar a la persona, conseguir que haga algo que hasta entonces no hacía, o que realizaba de manera diferente. En este proceso resulta fundamental la combinación de ambos, creando un nuevo modelo formativo más completo en el que la base de trabajo es la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias e implica necesariamente un seguimiento sobre el avance en la adquisición o mejora de las competencias si se pretende que sea efectivo. Además todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previa y posteriormente, ser evaluadas en este proceso completo.

NUEVAS METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE

Así pues cuando el objetivo es el desarrollo de competencias la metodología a utilizar para conseguir este fin de forma eficaz debe construirse alrededor de un nuevo modelo de aprendizaje basado en:

- ▶ Aprender Explorando

El modo de aprender explorando ofrece acceso a la información necesaria para el aprendizaje. Durante el modo de aprender explorando se exploran los conceptos y las teorías de los aspectos que componen el desarrollo de la competencia. Para promover la interactividad e integrar la exploración en el proceso de aprendizaje este modo también se han de incluir preguntas, proyectos de exploración y ejercicios.

- ▶ Aprender Haciendo

En el modo de aprender haciendo se da la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en un ambiente que simula los problemas, situaciones y contextos de la vida real. Este modo provee un ambiente seguro y confortable para que se piense sobre los conocimientos que está construyendo.

▶ Aprender Colaborando

En el modo de aprender colaborando se pueden discutir nuevas ideas y conocimientos con otras personas. Se pueden usar una amplia variedad de métodos para colaborar a través de las tecnologías de la información disponibles. La colaboración facilita el proceso de aprendizaje al ofrecer interacción en tiempo real con otras personas, una experiencia de aprendizaje personalizada y apoyo específico a las necesidades de cada uno.

▶ Aprender Reflexionando

El modo de aprender reflexionando ayuda a articular y representar lo que se ha aprendido. De este modo se utilizan las tecnologías como herramientas de construcción de conocimiento que amplifican las habilidades para construir el conocimiento por sí mismos.

LA GESTIÓN DE LA FASE DE DESARROLLO

La fase de desarrollo de las competencias no ha de dejarse exclusivamente en manos del departamento de recursos humanos, de hecho el personal técnico y responsable de este departamento es el encargado de la coordinación y supervisión del proceso pero el peso de la gestión ha de concentrarse en la propia persona y en su inmediato superior. Esto es así porque son las personas más próximas al responsable de gestión empresarial que han de mejorar sus competencias, son las que conocen suficientemente las funciones que realiza, las relaciones con sus compañeros, las necesidades concretas del puesto de trabajo, etc. y pueden concretar un método de mejora que se adapte a su forma de aprendizaje y a las características de su lugar de trabajo.

EL PAPEL DE LA PERSONA EN SU PROPIO CAMBIO

Además de la intervención del responsable del desarrollo de competencias, en esta fase de desarrollo la persona adquiere un protagonismo especial, ya que hay de acceder a una serie de responsabilidades en relación a su propio desarrollo. Así para que los métodos que se pongan en marcha sean eficaces, la persona debe:

- ▶ Ser consciente de sus propias carencias y aceptar con madurez las propias limitaciones.
- ▶ Exponer sus necesidades de mejora independientemente de las detectadas por el jefe inmediato.
- ▶ Proponer métodos de mejora en función de su propio estilo de aprendizaje y de su disponibilidad.
- ▶ Conocer las ventajas que reporta el desarrollo de competencias.

OTRAS CONSIDERACIONES

Además de lo visto se presentan otras consideraciones de importancia para el desarrollo de las competencias:

- ▶ Evitar crear falsas expectativas.
- ▶ Es imprescindible que entre la persona evaluada y la persona responsable del desarrollo de competencias se concreten claramente los objetivos a conseguir, siendo más efectivo centrar el desarrollo en unos comportamientos concretos, han de ser objetivos realistas.
- ▶ El seguimiento de la fase de desarrollo es uno de los elementos clave para garantizar la adecuación de los métodos seleccionados a las necesidades concretas de la persona.



3.2. FASES EN EL DESARROLLO COMPETENCIAL

De manera resumida los pasos más importantes a desarrollar para la puesta en marcha de un programa de desarrollo de competencias son los siguientes:

- ▶ Informar y explicar claramente todos los aspectos vinculados a la fase de desarrollo.
- ▶ Definir objetivos realistas de mejora concretando los comportamientos a desarrollar y el tiempo de desarrollo.
- ▶ Seleccionar los métodos en función de las necesidades de la persona evaluada.
- ▶ Planificar atentamente los recursos o métodos de desarrollo.

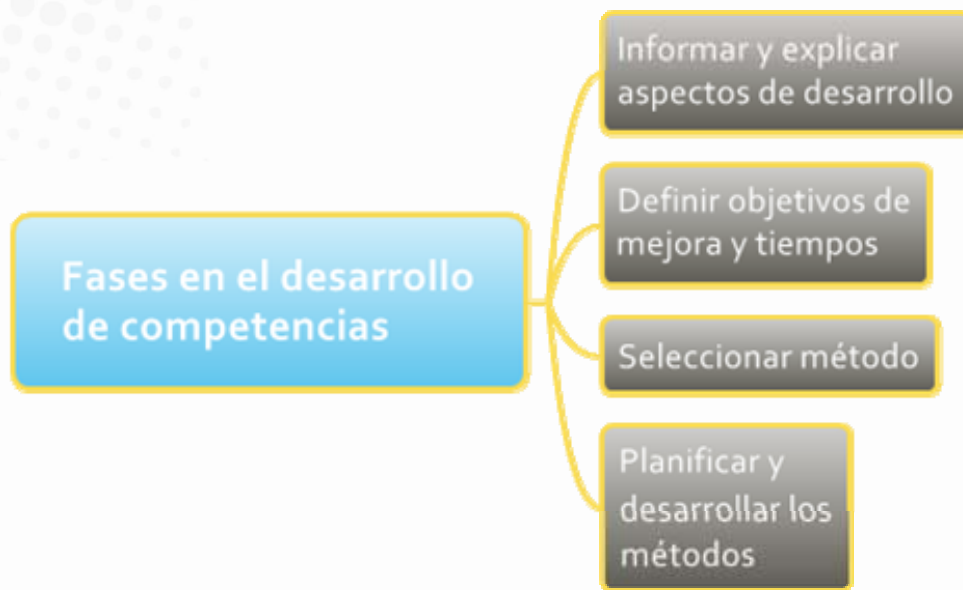


Fig.4 Fases en el desarrollo de competencias

3.3. MÉTODOS DE DESARROLLO

Bajo la denominación de métodos de desarrollo de competencias se agrupan conceptualmente todas aquellas acciones organizacionales orientadas al cambio que los responsables de la gestión empresarial y sus equipos deben experimentar para pasar de un nivel determinado de competencia a otro superior a partir del despliegue de su potencial.

DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS

En este apartado se pueden ver cada uno de los métodos propuestos en forma de ficha descriptiva en la que se incluyen definición, modalidades, consideraciones generales, así como ventajas e inconvenientes de cada uno de los métodos propuestos.

Se pretende facilitar con ello la selección del método más adecuado en la gestión y desarrollo de competencias en los responsables de la gestión empresarial en una organización.



COACHING

En qué consiste

Se trata de un proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización.

Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

La figura del coach es quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

El coach ha de ser capaz de hacer ver al participante sus propios recursos personales y orientarle en la utilización de éstos, la persona es el protagonista de su propia mejora.

PALABRAS CLAVE

Entrenamiento directivo
Desarrollo personal profesional

Modalidades

- ▶ Individual o coaching clásico, está diseñado para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.
- ▶ Grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.
- ▶ Mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

Consideraciones generales

El coaching implica:

- Alta disponibilidad del coach.
- Actividades personalizadas "a la medida"
- El seguimiento de un programa individualizado para el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado.
- El compromiso serio por parte de la persona y de la organización para apoyar el proceso y reconocer sus logros.

ventajas

- Método totalmente personalizado y adaptado a las necesidades y la personalidad del participante.
- Metodología de trabajo no directiva y basada en un aprendizaje inductivo por el que el participante es el protagonista de su propio cambio.
- El participante se considera como un todo teniendo en cuenta aspectos de desarrollo profesional y personal.

inconvenientes

- Método con un coste relativamente elevado, entre otras cuestiones porque el entrenador requiere una alta especialización y porque se trata de un proceso personal.
- Al ser un método personalizado en el que se establece una relación directa con el coach y el participante, un inconveniente que se puede dar es que no haya sintonía entre las partes y por tanto los resultados del método no sean los esperados.

ACCIONES FORMATIVAS

En qué consiste

Las acciones formativas tienen una duración determinada dirigidas a un grupo más o menos homogéneo de personas según su nivel de conocimiento sobre la materia a tratar.

Los métodos didácticos también pueden ser diferentes en función del objetivo de formación, de la duración, del perfil de las personas asistentes, de los contenidos, etc.

PALABRAS CLAVE

Formación
Innovación
Metodológica
Aprendizaje

Modalidades

Pueden impartirse utilizando diferentes metodologías:

- ▶ Presencial
- ▶ A distancia
- ▶ e-learning

Consideraciones generales

Las acciones formativas son uno de los recursos más utilizados en el desarrollo de competencias tanto específicas como transversales. Es un método altamente eficaz por el despliegue de determinados conocimientos o habilidades, y las acciones formativas no deberían ofrecerse como la única opción de desarrollo de competencias. En la organización de acciones formativas como un método para el desarrollo de competencias de relación han de tenerse en cuenta la adecuación de la acción en relación a la mejora de la competencia.

Así, es necesario que:

- Los contenidos formativos sean aplicables al lugar del trabajo.
- La metodología ha de ser dinámica y participativa.
- Las acciones formativas han de aportar nuevos contenidos o formas de trabajar las competencias.
- El formador ha de ser una persona experta en la materia y trabajar no sólo los contenidos sino también la motivación de las personas participantes.

ventajas

- Permite concentrar el aprendizaje de los contenidos prácticos y teóricos en un período relativamente corto de tiempo.
- Favorece el intercambio de experiencias y opiniones y por tanto aporta nuevas perspectivas sobre la manera de desarrollar determinados comportamientos relacionadas con las competencias.
- Pueden recrearse situaciones ficticias basadas en la realidad del entorno laboral de los participantes.

inconvenientes

- El método requiere una inversión de tiempo por parte de la persona participante del que muchas veces no dispone. Este hecho es independiente de si las acciones se realizan dentro o fuera del horario laboral, dentro por las exigencias de la actividad laboral y fuera por las obligaciones familiares o personales.
- Puede darse falta de aplicabilidad de los contenidos o habilidades requeridas por el lugar del trabajo.
- Se trata de un método muy concentrado en el tiempo del que no se realiza un seguimiento para evaluar el impacto real en el ejercicio de la competencia.

CAPACITACIÓN BLENDED LEARNING (MIXTO)

En qué consiste

La idoneidad de este método reside en la naturaleza del propio objeto de aprendizaje (las competencias) y en la dificultad o limitaciones que aún plantea el entorno informático como medio eficaz de aprendizaje y desarrollo. El comportamiento emerge como el gran objetivo sobre el que trabajar, únicamente con herramientas e-learning será muy complicado desarrollar competencias.

Pocas personas serán capaces de aprender a negociar leyendo en una pantalla, o a dirigir equipos de alto rendimiento participando en un foro. Por este motivo, los profesionales de la formación tratan, cada vez más, de transitar desde los modelos e-learning puros hasta modelos mixtos de aprendizaje que combinen los métodos online con los presenciales, es lo que se denomina el blended learning.

PALABRAS CLAVE

Formación online
Presencial
Tutor experto

Modalidades

El blended-learning consta de tres elementos fundamentales:

- ▶ Un modelo instructivo con garantías para abordar el objetivo ambicioso del desarrollo de competencias genéricas.
- ▶ Una herramienta e-learning cuyo diseño sea capaz de soportar el modelo instructivo anterior.
- ▶ El apoyo de profesionales para complementar y optimizar el modelo de aprendizaje anterior.

Consideraciones generales

La secuencia de aprendizaje del sistema blended learning puede ser la siguiente:

PASO I. Objetivo: motivación y compromiso del alumno.

PASO II. Adquisición de conocimientos y estrategias para el desarrollo de comportamientos competentes.

PASO III. Entrenamiento de comportamientos competentes para lograr la pericia.

ventajas

- Se reducen los costes de transporte, alojamiento y alimentación que conlleva la educación presencial.
- Se eliminan las barreras espaciales, pues todos acceden a la información por los mismos medios y con la misma facilidad.
- Existe flexibilidad temporal en la parte on line del proceso.
- No se pierde interacción física, pues las sesiones presenciales motivan el establecimiento de vínculos entre los participantes.
- Obliga a los participantes a definir sus objetivos, participación, formas de trabajo y otros detalles que le permitirán desarrollar los trabajos solicitados.
- Los materiales de estudio pueden variar en su presentación, pueden contener videos, imágenes, sonidos, interacciones u otros recursos. Esto favorece a los estudiantes con distintos estilos de aprendizaje.

inconvenientes

- La brecha digital dificulta que todos participen en este tipo de aprendizaje.
- Es necesario contar con el equipo necesario o las conexiones adecuadas.
- El uso, en general, de la modalidad on line puede hacer que se sientan desmotivados al sentir que no forman parte de un grupo.
- No todos cuentan con las habilidades de lecto – escritura o de organización de trabajo necesarias para aprender por estos medios.
- Suele enfatizarse más el uso de la tecnología que el contenido, si esto sucede el objetivo de aprendizaje no se cumple.
- La implementación del aprendizaje colaborativo, y la correspondiente interacción social entre los miembros de un grupo, puede llevar a percibir informalidad en el proceso.
- Necesidad de ser muy riguroso con el diseño didáctico e instruccional de los contenidos para la impartición on line.

ACTIVIDADES OUT DOOR

En qué consiste

Es un medio que consiste en juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial, es decir aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.

Es llevada a cabo por personal (facilitadores) con un alto contenido docente, que basan el aprendizaje a través de la experiencia en un clima distendido, donde se llevan a cabo actividades que combinan la competitividad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, es decir aspectos relevantes para la gestión del clima social

PALABRAS CLAVE

Inteligencia emocional
Entrenamiento
Alto impacto

Modalidades

En función de algunos factores las actividades serán diferentes:

- ▶ Nivel de evolución
- ▶ Tamaño del grupo participante
- ▶ Nivel de dificultad

Consideraciones generales

Un programa de outdoor va más allá de ofrecer cursos y juegos al aire libre, ya que se busca que el empleado debe asumir un compromiso de mejora con su empresa. Las actividades diseñadas parten de una planificación tomada de la problemática y necesidades detectadas. Se busca que el grupo detecte los puntos fuertes y débiles derivados de los comportamientos del equipo y vincular estas actitudes a las conductas habituales en el trabajo. Finalmente, se elabora un plan de acción con los diferentes aspectos a mejorar aplicables a la empresa.

ventajas

- Estimula la confianza y desarrolla/potencia el espíritu de trabajo en equipo, para lograr la cooperación y complementación entre los miembros.
- Potencia el liderazgo y la capacidad de delegar responsabilidades.
- Motiva a los participantes en los compromisos del trabajo diario.
- Fomenta la comunicación e integración entre áreas y miembros de una organización.
- Aumenta la resistencia al estrés.
- Mejora la reacción de sagacidad en ingenio ante situaciones de presión y cambio.
- Aumenta la confianza entre compañeros.
- Entrena el enfoque de la atención y visión.

inconvenientes

- El aprendizaje no se transfiere fácilmente al lugar de trabajo y la eficacia del programa disminuye si es dirigido a las conductas individuales. Los participantes se preocupan por la seguridad ya que el riesgo es mayor que en una escena interior y por aspectos de tipo metodológico.
- Elevado precio respecto a otro tipo de programas.
- Si los ejercicios no son realistas y no reflejan claramente el verdadero ambiente de trabajo de los participantes pueden provocar un rechazo hacia el programa.
- Necesidad de seleccionar empresas que oferten este tipo de programas de entrenamiento y desarrollo de competencias a especialistas experimentados en el tema.

AUTODESARROLLO

En qué consiste

Se trata de un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Es una modalidad fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí mismas, capaces de superar los momentos difíciles.

Modalidades

Pueden utilizarse diferentes técnicas:

- ▶ Lecturas especializadas
- ▶ Participación en Foros expertos

PALABRAS CLAVE

Autogestión
Plan de acción
Compromiso

Consideraciones generales

En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante.

ventajas

- No ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad.

inconvenientes

- Se requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo, ya que al recibir poco apoyo de una persona especializada, puede provocar la deserción del participante en esta modalidad.

Recursos para el desarrollo de competencias

Segunda
parte

4. COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

4.1. MAPA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

En relación a los responsables de la gestión empresarial en las empresas, es necesario distinguir **dos tipos** fundamentales de competencias:

- ▶ **Competencias de carácter técnico:** constituyen los conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta, y que pueden llegar a ser muy específicas para cada caso particular.
- ▶ **Competencias directivas:** Son los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva.

Del análisis de las dimensiones de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas a desarrollar:

Dimensión estratégica

Competencias de carácter estratégico, orientadas a su relación con el entorno externo de la empresa y la obtención de resultados económicos (por ejemplo Visión estratégica de negocio, Iniciativa, Orientación al cliente, Desarrollo de relaciones, o Negociación).

Dimensión intratégica o interpersonal

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratégica de un directivo y a su relación con el entorno interno de la empresa. Son competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa (Dirección de Equipos, Comunicación, Delegación, Trabajo en Equipo, Coaching).

Junto a estos dos tipos de competencias, que hacen referencia al perfil directivo en sentido estricto, hay que hacer referencia a otro tipo de competencias:

- ▶ **Competencias de eficacia personal:** son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que facilitan el liderazgo de manera efectiva. Estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratégicas y deben considerarse también como competencias directivas (Análisis de problemas y Toma de decisiones, Gestión del tiempo, Cambio personal y Aprendizaje y Autocontrol y Equilibrio).

De acuerdo a esta distribución por tipo y grupo de competencias se ha elaborado el siguiente Mapa de competencias directivas, que es la base sobre la que se ha desarrollado el Proyecto COMPETE, y que son definidas y desarrolladas a continuación.



4.2. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y RECURSOS PARA SU DESARROLLO

Una vez establecido el Mapa de Competencias directivas de los responsables de gestión empresarial, a continuación se desarrolla la definición de dichas competencias, dentro del marco requerido por el nuevo modelo de gestión en las empresas, que tiene que ver con aspectos como la gestión del conocimiento, la participación y el aprendizaje permanente.

Para cada una de las competencias transversales se han desarrollado los siguientes aspectos:

► Denominación de la competencia

Es necesario incidir en que se trata de competencias específicas relacionadas con un colectivo determinado, en este caso competencias transversales directivas necesarias para los responsables de gestión en las empresas.

► Definición de la competencia

Definición estándar de la competencia, que recoge sus aspectos esenciales.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Principales aspectos novedosos y valores requeridos por el nuevo modelo de gestión en las empresas, en el que deben incorporarse para el desempeño eficaz de las competencias directivas aspectos como la innovación, el aprendizaje compartido, la colaboración y cooperación, en definitiva nuevas maneras de trabajar y aprender dentro de la Organización a través de modelos de desarrollo compartido, más participativos y flexibles.

► Tipo de Competencia

Según la clasificación de competencias establecido en el mapa de competencias elaborado previamente.

► Grados y comportamientos asociados

Se ha aplicado un esquema de competencias por niveles, en el que se han diferenciado tres Grados para cada competencia:

- Grado 1: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.
(Por debajo de ese grado mínimo se trataría de un nivel insatisfactorio de esa competencia, de manera que la competencia no estaría desarrollada ni arraigada).
- Grado 2: Óptimo, por encima del estándar.

- Grado 3: Alto, desempeño superior.

Los comportamientos asociados son ejemplos de conductas para cada grado de la competencia. Los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado, y por lo tanto evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia. Estos comportamientos como indicadores de competencia que son muestran el grado de capacidad que se posee sobre una determinada competencia.

► Recursos y acciones de mejora para su desarrollo

En este punto se han relacionado acciones formativas y recursos bibliográficos para la mejora y desarrollo de cada una de las competencias.

Las acciones formativas propuestas responden a una doble necesidad identificada:

- Se trata de acciones formativas que se corresponden con aquellos comportamientos que han resultado menos evidenciados en el diagnóstico realizado del ejercicio de las competencias directivas por parte de los responsables de gestión empresarial, dentro del proyecto COMPETE, y por lo tanto más deficitarios. Se trata de comportamientos deseables para el desarrollo óptimo de esas competencias, en algunos casos comportamientos básicos que definen en esencia la propia competencia.
- Por otra parte, se trata de formación que busca mejorar aquellos aspectos requeridos en las organizaciones modernas, que necesitan dotarse de equipos humanos implicados y comprometidos con los objetivos estratégicos. Así, se incide en aspectos como el adecuado desarrollo del potencial de los colaboradores, una comunicación realmente efectiva que promueva un clima de confianza dentro de la Organización, la mejora del trabajo en equipo mediante un alto nivel de cooperación, o la incentivación para la generación e intercambio de conocimiento, nuevos valores en definitiva que permitan establecer unas relaciones positivas y asentar las bases de escenarios motivadores en las organizaciones.

RELACIÓN DE COMPETENCIAS:

Las competencias definidas son las siguientes:

ESTRATÉGICAS

- ▶ Visión estratégica de negocio
- ▶ Orientación al cliente
- ▶ Red de relaciones (Networking)
- ▶ Negociación
- ▶ Iniciativa
- ▶ Compromiso

INTERPERSONALES

- ▶ Dirección de equipos
- ▶ Comunicación
- ▶ Delegación
- ▶ Coaching
- ▶ Trabajo en equipo

EFICACIA PERSONAL

- ▶ Análisis de problemas y toma de decisiones
- ▶ Gestión del tiempo
- ▶ Cambio personal y aprendizaje
- ▶ Autocontrol y equilibrio

VISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

► Definición de la Competencia

Es la capacidad para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, reconocer las amenazas, y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio, anticipándose a las tendencias del mercado.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Generar un entorno de calidad que incentive el compartir conocimiento y que posibilite alinear a la persona con la estrategia de la Organización, de manera que pueda, de este modo, desplegar su compromiso y su potencial intelectual.

En la sociedad del conocimiento, las organizaciones más punteras dan cada vez más relevancia a la mejora continua, la eficiencia en el uso de los recursos y el aprendizaje individual y organizativo.

► Tipo de Competencia

Estratégica.

► Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Analiza el entorno para aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas que afectan a su negocio. Anticipa soluciones de negocio, valorando las tendencias y prácticas del mercado relevantes para su negocio.

GRADO 2: Colabora y participa en la definición de las estrategias y líneas de actuación empresarial a seguir para asegurar la posición de la organización a medio y largo plazo, al poseer una perspectiva amplia y global así como una visión de futuro que le permite anticiparse a la posible evolución del negocio en el sector de la empresa. Anticipa las consecuencias estratégicas de todas las acciones que emprende. Promueve y estimula el compromiso de los empleados con los aspectos de carácter estratégico.

GRADO 3: Desarrolla alianzas de importancia estratégica y que son beneficiosas para la organización que afectan a toda la compañía. Busca integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse a la estrategia empresarial, con el objetivo de movilizar creativamente las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social. Utiliza el aprendizaje como factor de competitividad relevante para la innovación y la adaptación exitosa a los cambios.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas:

VISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Búsqueda de la colaboración y participación en la definición de las estrategias y líneas de actuación empresarial a seguir para asegurar la posición de la Organización a medio y largo plazo.	LA PARTICIPACIÓN Y EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Movilización creativa de las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social.	
Promoción y estimulación del compromiso de los empleados con los aspectos de carácter estratégico.	
Anticipación de las consecuencias estratégicas de todas las acciones que emprende.	DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTEGRALES
Desarrollo de alianzas de importancia estratégica y que son beneficiosas para la Organización que afectan a toda la Compañía.	

- Bibliografía relacionada

- Chase, P., Thomas, R. (2008): La Organización basada en el talento. Prentice Hall.

Este libro muestra cómo transformar en una organización la gestión del talento para que deje de ser una función accesoria y se convierta en un factor decisivo de competitividad y éxito, teniendo presente aspectos como poner en el centro de la estrategia el talento, tratar a la diversidad como un activo estratégico, desarrollar la organización en torno al aprendizaje, conseguir líderes que comprometan a cada uno de los empleados, y enfocar toda la organización hacia la identificación y desarrollo del talento.

- Cardona, P. y Rey, C. (2008): Dirección por misiones. Ediciones Deusto.

La dirección por misiones es una evolución natural en la forma de liderar personas en las organizaciones. En la sociedad del conocimiento, dirigir por misiones es dirigir desde la responsabilidad y la libertad de actuación del empleado en un marco de visión, misión y misiones compartidas. Los líderes deben aprender por qué la misión y los valores son importantes para el éxito de la organización y, más importante aún, cómo implementar el liderazgo centrado en la misión.

- Mayo, A., y Lank, E. (2000): Las Organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventaja competitiva. Ed. Gestión 2000.

El objetivo del libro es proporcionar un medio para que las organizaciones hagan benchmarking de las características de una organización experimentada que "aprende", es decir, una organización que aprovecha toda su fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar y mejorar continuamente.

- Carballo, R. (1999) Innovando en la empresa. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Este libro aconseja sobre cómo mejorar la función directiva partiendo de un análisis de la realidad empresarial, con objeto de orientarla hacia la innovación y la mejora.

- Ponti, F.(2009): Innovación: los siete movimientos de la empresa innovadora. Granica, Barcelona.

Herramienta muy útil para empresarios y directivos que deseen crear una empresa innovadora.

- Roth, G. (2001): El lado humano del cambio: la innovación y el aprendizaje en la Organización. Ed. Oxford University Press.

Describe la experiencia de un laboratorio de aprendizaje donde se combinó la innovación en ingeniería con las relaciones humanas buscando el prototipo armónico. Todo mediante un estilo de liderazgo no autoritario que procura instaurar los valores y filosofía del proyecto a través del ejemplo, en un intento por comprobar que no basta con el cambio en la estructura física de la organización.

- Varios autores (2002): Management español: los mejores textos. Ariel.

En esta obra se recogen las aportaciones de diez de los profesores y consultores que han cosechado en España y en otros países- mayores alabanzas y aprobación por la profundidad de su pensamiento en cuestiones de gobierno de organizaciones. En el libro se recogen algunos textos que componen ese fondo doctrinal del management español.



ORIENTACIÓN AL CLIENTE

► Definición de la competencia

Es la capacidad y voluntad de atender adecuadamente las necesidades del cliente, esforzándose por conocer de forma anticipada sus problemas y resolverlos, para crear y consolidar una relación de valor entre ambas partes.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Contemplar la mejora continua, el **cambio y la adaptación permanente** como factores estratégicos que permiten diferenciar a las organizaciones.

► Tipo de Competencia

Estratégica.

► Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Responde con prontitud a las demandas y sugerencias de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades de la forma más adecuada. Mantiene una comunicación fluida con el cliente ofreciéndole información útil.

GRADO 2: Actúa siempre pensando en las necesidades reales de sus clientes. Adecúa los productos y servicios disponibles a esas necesidades. Crea ofertas para sus clientes que generan valor añadido.

GRADO 3: Pone en práctica de forma proactiva las medidas necesarias para descubrir las necesidades y expectativas de sus clientes. Establece y mantiene relaciones efectivas con sus clientes con perspectiva de largo plazo, y sabe ganarse su respeto y confianza. Supera las expectativas de los clientes siendo un referente para los mismos. Armoniza los intereses del cliente con los estratégicos de la organización.

▶ **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
De manera proactiva, puesta en práctica de las medidas necesarias para descubrir las necesidades y expectativas de sus clientes.	MEDICIÓN DE EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
Creación de ofertas para los clientes con valor añadido.	DISEÑO DE OFERTAS CON VALOR SEGMENTADAS POR CLIENTES

- Bibliografía relacionada
- Horovitz, J. (1993): La satisfacción total del cliente. McGraw Hill.

Herramienta para toda organización que quiera competir en el entorno comercial de hoy. Describe lo esencial de la gestión de la calidad, las estrategias mejores y más efectivas, cómo motivar al personal para que haga todo lo posible por el cliente y numerosos puntos fundamentales para la competitividad y la gestión de la satisfacción total del cliente.

- Pérez Torres, Vanesa C. (2006): Calidad total en la atención al cliente. Ideaspropias Editorial.

Manual que presenta una serie de contenidos que permiten adquirir las pautas necesarias para garantizar la excelencia en el servicio de atención al cliente, centrándose en el objetivo de lograr la satisfacción de sus expectativas, cuidando cada momento de interacción en el ciclo del servicio.

RED DE RELACIONES (NETWORKING)

► Definición de la competencia

Es la capacidad para crear, desarrollar y fortalecer una red de contactos con personas clave, dentro de la empresa y del sector, que faciliten el buen funcionamiento de la empresa.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Promover ambientes de sociabilidad, que favorezcan y fomenten la creación e intercambio de conocimiento, así como influencia para establecer contactos y relaciones complejas.

► Tipo de Competencia

Estratégica.

► Grados y comportamientos asociados:

GRADO 1: Se relaciona de manera informal con personas clave de su entorno profesional. Posee un círculo de amigos influyentes con quienes comparte informaciones y contactos. Sabe cómo obtener apoyos entre sus contactos.

GRADO 2: Establece y mantiene relaciones cordiales e influyentes con gran variedad de personas claves de la organización, desarrollando un ambiente cooperativo. Mantiene contacto con Instituciones que le permitan ampliar su esfera de influencia.

GRADO 3: Rentabiliza experiencias profesionales anteriores, que generan valor añadido para la organización. Comprende las relaciones clave y los ámbitos sociales relevantes tanto dentro como fuera de la empresa. Entiende las fuerzas que influyen en quienes toman decisiones y las sabe emplear. Utiliza herramientas tecnológicas (Directorios profesionales virtuales, Plataformas on-line específicas de network), para gestionar mejor su trabajo de red.

▶ **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

RED DE RELACIONES (NETWORKING)	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Empleo de las fuerzas que influyen en quienes toman decisiones.	USO EFICAZ DE HERRAMIENTAS 2.0 EN LA ORGANIZACION
Rentabilización de las experiencias profesionales anteriores generando valor añadido para la organización.	
Uso de herramientas tecnológicas para gestionar mejor su trabajo de red.	

- Bibliografía relacionada
- López F. (2008): El poder del Networking. Netbiblo.

Claves para la utilización del networking como una herramienta que facilite una buena red de contactos y la generación de mayor negocio para las organizaciones, de manera que sepan sacar el máximo partido de los contactos y hacer crecer su red de acuerdo a los intereses personales y profesionales.

- Calvo M. (2009): Uso práctico de las redes sociales. Esic Editorial.

Manual para conocer cómo gestionar los contactos, profundizar en el mundo de las redes sociales virtuales y potenciar las habilidades sociales para saber establecer relaciones interpersonales positivas.

NEGOCIACIÓN

► Definición de la competencia

Es la habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todas las partes implicadas en el proceso, mediante la cooperación, y generando el mayor valor añadido posible.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Cooperación para fijar el objetivo en el acuerdo, ofrecimiento e información a la otra parte, insistencia en el acuerdo y búsqueda de la satisfacción mutua.

► Tipo de Competencia

Estratégica.

► Grados y comportamientos asociados:

GRADO 1: Planifica bien el tiempo de la negociación, estableciendo plazos concretos. Anticipa las necesidades y expectativas de la otra parte en la negociación.

GRADO 2: Prepara previamente las negociaciones recogiendo toda la información posible sobre antecedentes, hechos e informaciones pertinentes para poder argumentar y contra argumentar de forma convincente y atrayente. Mantiene un comportamiento cooperativo durante todo el proceso para lograr acuerdos satisfactorios. Logra concesiones sin ceder en los puntos que no son negociables y sin dañar la relación. Se gana rápidamente la confianza de las partes implicadas en la negociación.

GRADO 3: Es capaz de llevar negociaciones muy complicadas que requieren de una planificación y estrategia a seguir, consiguiendo alianzas beneficiosas que facilitan colaboraciones a largo plazo y que afectan directamente a los resultados de la organización. Encuentra nuevos puntos de negociación que hacen más fructífera la relación.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

NEGOCIACIÓN	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Planificación óptima del tiempo de la negociación.	PLANIFICACIÓN ÓPTIMA DE LA NEGOCIACIÓN
Establecimiento de plazos concretos.	
Capacidad para llevar negociaciones muy complicadas que requieren de una planificación y estrategia a seguir.	ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR NEGOCIACIONES COMPLEJAS
Encuentro de nuevos puntos de negociación que hacen más fructífera la relación.	

- Bibliografía relacionada
- De Manuel, F. y Martínez-Vilanova, R. (2009): Técnicas de Negociación. Un método práctico. ESIC Editorial.

Desde un enfoque eminentemente práctico, aporta técnicas con el propósito de que sirva de guía a aquellos que precisen mejorar su experiencia negociadora y de obra de consulta para los que ya son expertos en dicha materia.

- Bercoff, M. (2005): El arte de la negociación. El método Harvard en 10 preguntas. Deusto Ediciones.

Manual que plantea la necesidad de la preparación en la negociación, tanto en el ámbito personal como profesional. Esta obra ayudará a clarificar los propios objetivos, plantear las preguntas adecuadas antes y durante una negociación, identificar las necesidades del interlocutor, interpretar lo no dicho, descubrir zonas de acuerdo, desactivar la agresividad y prevenir bloqueos, desde una perspectiva de «win – win».

- Ponti, F. (2009): Los caminos de la negociación. Personas, estrategias y técnicas. Granica.

Incide en la capacidad de negociación unida al desarrollo personal, como práctica que requiere una actitud de receptividad y máxima tolerancia, la aceptación previa de la necesidad de interactuar, aprender, pactar, comunicar y acordar.

INICIATIVA

► Definición de la Competencia

Es la capacidad para emprender acciones, mejorar resultados, o crear oportunidades, introduciendo elementos innovadores con criterio propio.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Respeto a la autonomía de los integrantes de la organización, asunción de los riesgos necesarios para poner en acción y espíritu emprendedor las ideas en forma de actividades y proyectos con el fin de explotar las oportunidades al máximo, tolerancia al fracaso por parte de la organización.

► Tipo de Competencia

Estratégica.

► Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Reacciona para hacer frente de forma flexible a nuevas situaciones asumiendo los objetivos, valores y misión de la organización. Aborda los problemas en el momento que se presentan con diligencia y prontitud, tomando decisiones con autonomía. Propone planteamientos innovadores y alternativos a los procedimientos estandarizados en la organización.

GRADO 2: Reconoce las oportunidades, anticipándose a los acontecimientos y creando oportunidades de desarrollo y/o evitación de problemas. Actúa con creatividad en la propuesta y en la aplicación de formas nuevas y eficaces de llevar a cabo las tareas y funciones propias de su puesto.

GRADO 3: Identifica oportunidades estratégicas para la organización. Fomenta en su entorno y colaboradores la iniciativa en general así como el desarrollo innovador de ideas. Estimula la creatividad en el trabajo con el fin de mejorar el rendimiento y los resultados.

▶ **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

INICIATIVA	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Anticipación a los acontecimientos y creación de oportunidades de desarrollo y/o evitación de problemas.	GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES
Creatividad en las propuestas y aplicación de formas nuevas y eficaces de llevar a cabo las tareas y funciones propias del puesto.	LA EFICACIA A TRAVÉS DE LA CREATIVIDAD
Estímulo de la creatividad en el trabajo con el fin de mejorar el rendimiento y los resultados.	
Fomento en su entorno y colaboradores de la iniciativa en general.	FOMENTO DE LA INICIATIVA EN LOS COLABORADORES

- Bibliografía relacionada
- Ghoshal, Sumantra (1998): El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa: una innovadora y fundamental aportación al management del futuro. Ed. Paidós Empresa.

Se presenta un nuevo modelo empresarial en el que los directivos deberán asumir nuevos retos, conocimientos, actitudes y aptitudes. Destaca la aparición de una nueva filosofía organizacional que hace hincapié en el poder del individuo como impulsor de la creación de valor en la empresa y en la importancia de la individualidad en la gestión.

- Cardona, P. (2002): Las claves del talento. Ed. Empresa Activa.

El libro muestra el proceso por el que las personas desarrollan distintos tipos de talento en su trabajo. La empresa moderna precisa la utilización total del capital humano, que incluye la iniciativa y la capacidad de trabajar en equipo. Hoy en día la clave para el éxito empresarial requiere contar con directivos que sepan cómo formar equipos y cómo liderarlos para aprovechar al máximo el talento de las personas que dirigen.

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

► Definición de la Competencia

Es la capacidad para asumir la misión, visión y valores de la organización como propios.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Mayor relevancia del sentimiento de pertenencia al grupo, de la implicación para involucrarse en los procesos, estructuras más participativas que buscan la aportación y alinear a las personas con la estrategia de la organización.

► Tipo de Competencia

Estratégica.

► Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Pone de manifiesto en su actuación la asunción de los valores de la Organización. Se compromete con el logro de los objetivos comunes. Ajusta sus prioridades a las necesidades y metas de la organización.

GRADO 2: Toma iniciativas que resultan beneficiosas para la organización, con independencia de si esa conducta es evaluada o recompensada por la empresa. Muestra "orgullo de pertenencia". Favorece la integración de los valores de la organización en los nuevos miembros que se incorporan a la organización, orientándolos cuando es necesario. Antepone en caso necesario las necesidades de la organización a los objetivos de su puesto de trabajo, departamento o área.

GRADO 3: Transmite los valores de la organización a los colaboradores y en el entorno en el que se desarrolla. Pone en marcha acciones para logra la mayor implicación de sus colaboradores en la consecución de las metas de la organización. Argumenta y defiende la visión de la empresa y sus intereses en situaciones de conflicto.

▶ **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas:

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Favorece la integración de los valores de la organización en los nuevos miembros.	INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS Y LOS VALORES EN LA ORGANIZACIÓN
Argumentación y defensa de la visión de la Empresa y sus intereses en situaciones de conflicto.	

- Bibliografía relacionada
- Jericó, P. (2008): La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso. Prentice-Hall.

Texto que profundiza en cómo se debe motivar para desarrollar el talento individual, cómo se debe medir y gestionar los aspectos que refuerzan el compromiso y llevan al talento organizativo. Analiza las causas que llevan a la excesiva rotación en las empresas y actualiza todos los casos que en el libro se dan cita.

- Aguilar, J., y Hillier-Fry, C. (2007): En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial. Ed. Almuzara.

Este libro presenta unas líneas de actuación prácticas a la hora de gestionar el compromiso en la organización. Las experiencias de empresas de referencia de sectores de diversos como el financiero, gran consumo, biomédico, medios, energía, construcción y turismo, ofrecen un aprendizaje variado para cualquier directivo que sepa explorar cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial.

- Assens, J. (2009): Huevos con beicon: cómo aumentar el compromiso de los empleados con la empresa y cómo gestionar su propio compromiso como empleado.

El objetivo de este libro es dotar de herramientas a la empresa para aumentar el compromiso de sus empleados y, al mismo tiempo, brindar a los trabajadores los medios necesarios para gestionar su propio compromiso con la compañía.

DIRECCIÓN DE EQUIPOS

► Definición de la Competencia

Es la habilidad para generar y fomentar un ambiente de misión, cohesión y colaboración entre todos los miembros del equipo en la consecución de objetivos.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Las estructuras jerárquicas tradicionales de las Organizaciones se reemplazan por otras más flexibles, en las que priman el trabajo colaborativo, el liderazgo compartido, la participación y la coordinación, lo que afecta al desempeño profesional de todos los miembros de la Organización.

► Tipo de Competencia

Interpersonal.

► Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Planifica el trabajo de los miembros del equipo. Busca el establecimiento de acuerdos sobre la asignación de responsabilidades y tareas dentro del equipo. Procura el establecimiento y mantenimiento de relaciones de trabajo en cooperación, buscando consensos para superar las dificultades.

GRADO 2: Detecta necesidades en el equipo, siendo proactivo ante la realización de las actividades del mismo. Promueve el diálogo constructivo entre los miembros del equipo. Motiva al equipo y reconoce públicamente los éxitos ante el resto de colaboradores. Asegura la integración de los miembros del equipo.

GRADO 3: Genera un entorno que incentiva el intercambio de conocimiento, para desplegar el compromiso y potencial intelectual de los miembros del equipo. Capacita a los miembros del equipo desarrollando estrategias de mejora en el trabajo diario. Analiza, evalúa y verifica las acciones y su consecución.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

DIRECCIÓN DE EQUIPOS	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Planificación del trabajo de los miembros del equipo.	LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS PROACTIVOS
Proactividad ante la realización de las actividades del equipo.	
Análisis, evaluación y verificación de las acciones y su consecución.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RESULTADOS DEL EQUIPO
Despliegue del compromiso y potencial intelectual de los miembros del equipo.	IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA
Generación de un entorno incentivador del intercambio de conocimiento.	
Búsqueda de consenso para superar las dificultades.	TOMA DE ACUERDOS POR CONSENSO

- Bibliografía relacionada
- Acosta, J. (2008): Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones. Esic Editorial.

La estructura del libro está basada en cinco pilares, competencias básicas para el directivo empresarial, partiendo de casos reales, extraídos de la práctica de la consultoría y de cursos impartidos a directivos y mandos.

Defiende que la principal tarea del líder es emocional. El líder emocional condiciona la conducta del grupo y fomenta el estado de ánimo colectivo para obtener los resultados deseados. Ofrece cuatro dominios de las competencias del líder emocional, claves del management moderno, basado en la capacidad de influir para conseguir una meta común.

- Cardona, P., y García-Lombardía, P.(2009): Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Ediciones Universidad de Navarra.

Desarrolla las competencias directivas, sus distintos tipos y el porqué hace falta un liderazgo basado en competencias. Se explica cómo hacer un diagnóstico adecuado de las fortalezas y áreas de mejora, así como una guía para el proceso de mejora del líder a nivel personal y también como coach.

- Costa, M. y Lòpez, E. (2009): Los secretos de la Dirección: liderar y fortalecer personas y Equipos. Ed. Pirámide.

Se ofrecen experiencias, recomendaciones y sugerencias dentro de un programa para el progreso y desarrollo en las habilidades y competencias del ejercicio de la dirección, desvelando los secretos para una práctica efectiva.

- Goleman, D., Boyatzis, R. (2009): el líder resonante crea más. DeBolsillo, Barcelona.

Un auténtico líder es aquella persona que es inteligente emocionalmente, que sabe inspirar energía, pasión y entusiasmo y sabe regular sus emociones. Esta obra trata de recalcar la importancia de lo que hace realmente "resonar" y diferencia claramente entre un líder disonante y resonante. El libro analiza las claves alrededor de un buen liderazgo empresarial, el uso y aprovechamiento de las emociones, el arte de transmitir y lograr un equipo óptimo.

- Rodríguez, O.(2010): Ser Jefe: una guía práctica, desde la sistémica. Bubok Publishing

Este libro práctico va dirigido a cualquier directivo, tanto en empresas como en organizaciones públicas, y desde la más alta dirección de grandes organizaciones, al jefe de equipo con sólo una persona a su cargo, apoyándose en ejemplos y casos prácticos, el autor desvela las claves del éxito para "ser jefe".

- Caruso, R., Salovey, P.(2005): El directivo emocionalmente inteligente. La inteligencia emocional en la empresa. Algaba.

El libro afronta la necesidad de incorporar y aprender a gestionar las emociones en las organizaciones, para tomar decisiones y resolver problemas.

- Nelson, B. (2001) 1001 formas de motivar. Ed. Gestión 2000.

Manual de ideas para aumentar la participación y el entusiasmo de los empleados, buscando lograr lo mejor de cada colaborador.

COMUNICACIÓN

▶ Definición de la Competencia

Es la capacidad para escuchar, establecer el modo y el momento oportuno para transmitir una idea de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

▶ Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

La comunicación es directa y transparente, se generan espacios de comunicación donde se comparte información.

Se potencia la escucha activa, se atienden las ideas de los demás, para poder asimilar propuestas y aplicarlas.

▶ Tipo de Competencia

Interpersonal.

▶ Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Se expresa con claridad, concreción y precisión. Sabe captar la atención del interlocutor. Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información. Se asegura de que su interlocutor le ha comprendido. El lenguaje corporal está en sintonía con el mensaje verbal.

GRADO 2: Busca los momentos oportunos para transmitir la información. Afronta las conversaciones de manera clara y asertiva. Escucha de forma activa y eficaz a su interlocutor. Utiliza un lenguaje adaptado al perfil del interlocutor o grupo de interlocutores.

GRADO 3: Comunica y transmite todo tipo de información y en distintos entornos de alto nivel de dificultad consiguiendo la respuesta buscada de sus interlocutores (cambios de actitud, comportamientos, acciones). Escucha y anima a los colaboradores para que den sus opiniones y puntos de vista, creando oportunidades para que los demás contribuyan en un grupo de debate.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas:

COMUNICACIÓN	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Captación de la atención del interlocutor.	COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ
Confirmación de que el interlocutor comprende.	
Sintonía del lenguaje corporal con el mensaje verbal.	
Obtención de respuestas buscadas en los interlocutores: cambio de actitud, comportamientos, acciones.	
Transmisión de todo tipo de información en entornos de alto nivel de dificultad.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN ENTORNOS DIFICILES
Escucha activa y eficaz.	TÉCNICAS DE PREGUNTAS Y ESCUCHA ACTIVA
Animación a la participación de los colaboradores para que den sus opiniones y puntos de vista, creando oportunidades para que los demás contribuyan en un grupo de debate.	

- Bibliografía relacionada:
- Ballenato G. (2006): Comunicación eficaz: teoría y práctica de la comunicación humana. Alianza.

Este manual muestra diferentes estilos para lograr una comunicación eficaz y cómo desarrollar algunas habilidades sociales. Con ejercicios y ejemplos prácticos aporta ejemplos, frases y expresiones que pueden suponer barreras que interfieran en la comunicación, y muestra cómo expresarse con mayor claridad y precisión, escuchar y preguntar de forma eficaz, y orientar la comunicación en positivo.

- Dugger, T. (2007): Escucha eficaz. La clave de la comunicación. Fundación Confemetal.

Cuando se trata la comunicación, se centra normalmente el análisis en hablar. Sin embargo, escuchar es tanto o más importante. En este libro se presentan diferentes formas de mejorar las habilidades de escucha, cómo superar las barreras emocionales y las distracciones mentales y físicas que disminuyen la capacidad para escuchar, cómo interpretar la comunicación no verbal, el lenguaje corporal, etc.

- Varios autores. (2010): Comunicación no verbal y liderazgo. Claves para conseguirlo. Netbiblo.

En este manual se dan respuestas a cómo manejar el mensaje del cuerpo, del rostro, conocer las actitudes no verbales del líder, así como los limitadores no verbales de una negociación, entre otros aspectos.

DELEGACIÓN

▶ Definición de la Competencia

Es la capacidad para transferir a los colaboradores el espacio y los recursos necesarios para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos.

▶ Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Se potencian desde la Organización los procesos colaborativos en el trabajo que, además de servir de marco para un intercambio profesional, pueden proporcionar ayuda mutua en los momentos en que se generan dificultades dentro de la organización.

▶ Tipo de Competencia

Interpersonal.

▶ Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Delega y supervisa las tareas y los proyectos sin entrometerse en los detalles. Permite a sus colaboradores terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan.

GRADO 2: Analiza, valora y decide qué tareas delegar a cada persona, según las capacidades y circunstancias de cada uno. Da pautas claras y específicas sobre los objetivos a lograr, plazos de ejecución, recursos disponibles, etc. en cada caso.

GRADO 3: Busca ampliar el campo de responsabilidad de sus colaboradores. Implica a sus colaboradores en la generación y análisis de alternativas. Define y da a conocer los criterios para evaluar las tareas delegadas.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

DELEGACIÓN	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Búsqueda de ampliación del campo de responsabilidad de sus colaboradores.	PROCESOS DE DELEGACIÓN EFICACES
Implicación de los colaboradores en la generación y análisis de alternativa.	
Definición y comunicación de los criterios para evaluar las tareas delegadas.	

- Bibliografía relacionada
- Acosta Vera, J.(2009): Delegar. Esic.

Una de las claves menos atendidas en la dirección de equipos es la delegación, que es la forma más idónea de potenciar un equipo. La delegación recibe aportaciones continuas de lo que cabría llamar nuevas tecnologías sociales que revolucionan lo que hasta no hace mucho era considerado lo más idóneo. La actitud de las personas también se ve modificada por el cambio de hábitos sociales, sus expectativas son mayores porque necesitan crecer, desarrollarse, y la delegación es una herramienta idónea para favorecerlo. Este libro recoge y sintetiza lo más nuevo en el tema de la delegación.

- Meade, Rex L.(2002): Delegar. Incremente la capacidad de sus colaboradores. Ed. Universitaria Ramón Areces.

Manual práctico para aplicar la autonomía responsable de la organización, y lograr una plantilla competente, responsable e integrada por equipos autogestionados.

- Aparicio, E. y Atherton, T.(2000): Cómo actuar mejor al delegar y adiestrar. Ed. CISS.

Se recogen diferentes técnicas de adiestramiento y motivación, así como de valoración de las circunstancias en las que es aconsejable delegar y conseguir mejorar el rendimiento mediante una delegación eficaz.

COACHING

▶ Definición de la Competencia

Es la habilidad para desarrollar el máximo potencial posible de los colaboradores.

▶ Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Organizaciones que aprenden a través del trabajo cooperativo y solidario, a través de un modelo de formación más abierto, participativo y flexible que los modelos más tradicionales.

Colaboración como valor que supone resaltar la importancia del factor humano en las organizaciones, y se identifica con una estrategia de desarrollo profesional.

▶ Tipo de Competencia

Interpersonal.

▶ Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Dedicar tiempo para explicar a los colaboradores cómo realizar el trabajo, proporcionándoles demostraciones prácticas o sugerencias para ayudarles. Se interesa por las circunstancias, necesidades e intereses de sus colaboradores.

GRADO 2: Demuestra confianza en el potencial de las personas con las que trabaja para asumir nuevas responsabilidades o adquirir nuevas capacidades. Genera un ambiente de motivación, participación y compromiso hacia los objetivos comunes, aplicando un estilo de guía y dirección adecuado, favoreciendo la asignación de funciones y gestionando eficazmente los conflictos internos. Da feedback positivo y negativo a las personas con las que trabaja, en el momento oportuno, a fin de ayudarles en su desarrollo. Realiza un seguimiento de las tareas realizadas, dando apoyo o consejo cuando es necesario.

GRADO 3: Gestiona y potencia la asignación de funciones para garantizar las oportunidades de crecimiento y desarrollo del perfil profesional de sus colaboradores, realizando un seguimiento cercano. Diseña con sus colaboradores experiencias de formación y planes de desarrollo, dirigidos a mejorar sus habilidades con el fin de que puedan asumir mayores cotas de responsabilidad, ayudándoles a fijar objetivos de mejora.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

COACHING	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Generación de ambiente de motivación, participación y compromiso hacia los objetivos comunes, aplicando un estilo de guía y dirección adecuado.	DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES
Interés por las circunstancias, necesidades e intereses de sus colaboradores.	
Participación junto a los colaboradores para establecer sus objetivos de mejora.	
Diseño con colaboradores de experiencias de formación y planes de desarrollo, dirigidos a mejorar habilidades.	
Gestión y potenciación de la asignación de nuevas funciones para garantizar las oportunidades de de crecimiento y desarrollo del perfil profesional de los colaboradores.	
Seguimiento de las actividades diseñadas.	
Gestión eficaz de los conflictos internos.	GESTIÓN EFICAZ ANTE LOS CONFLICTOS INTERNOS

- Bibliografía relacionada
- Fernández, J. y Vilallonga, M. (2005): Progreso directivo y Coaching empresarial. Ediciones Internacionales Universitarias.

Junto a nuevos enfoques sobre temas ya clásicos, el libro estudia además las nuevas prácticas del coaching: la gestión del propio desarrollo profesional, un detallado análisis de las herramientas más actuales al servicio del desarrollo directivo, y los apoyos necesarios para trazar la segunda carrera profesional.

- Vilallonga M., Alcalde F. y Casado J.(2003): Coaching directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching. Editorial Ariel.

Este libro recoge la experiencia de las mayores firmas de consultoría que existen en el mundo, y la aportación personal de las personas que hoy en día llevan más tiempo desarrollando coaching en España.

- Harvard Business Essentials (2005):Coaching y Mentoring. Deusto.

Manual para desarrollar habilidades de entrenador y mentor, para solventar problemas y potenciar las capacidades de los colaboradores. Plantea, entre otras cuestiones, cómo mejorar el feedback, saber cuando es necesario asesorar, cómo planificar y poner en marcha sesiones de entrenamiento, y saber diferenciar entre entrenar y asesorar.

- Whitmore, J. (2009): Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós.

Se trata de una guía útil que aborda la importancia de la confianza y responsabilidad, preguntas efectivas y la aplicación en una empresa. Es una guía de actuación para toda aquella persona interesada en temas de coaching.

TRABAJO EN EQUIPO

► Definición de la competencia

Es la capacidad para participar y colaborar activamente en las tareas del equipo, asumiendo los objetivos y orientando sus actuaciones hacia el logro de los mismos.

► Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Promover un nuevo marco y sentido del trabajo en equipo que contemple nuevos valores como la solidaridad, la coordinación, la colaboración, el respeto a la autonomía, la interdependencia, la reflexión, el debate y la negociación en el contexto de un cambio organizativo permanente.

► Tipo de Competencia

Interpersonal.

► Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Se reúne periódicamente con los miembros del equipo con el fin de analizar y resolver problemas, y lograr los objetivos comunes. Participa en la toma de decisiones conjuntas con el resto de miembros del equipo para la ejecución de tareas, o la resolución de problemas y conflictos. Comparte con el resto del equipo cualquier información necesaria para conseguir los objetivos comunes. Antepone los intereses comunes del equipo a sus intereses particulares.

GRADO 2: Participa activamente en el planteamiento y definición de objetivos para la planificación del trabajo en equipo. Colabora en la definición, organización y distribución de las tareas, plazos, personas y roles requeridos por los miembros del equipo. Anima y motiva a los demás reconociendo el mérito de los otros miembros del grupo. Contribuye a generar un buen clima en el equipo.

GRADO 3: Transmite credibilidad y confianza, fomentando un ambiente de compromiso y unión hacia los objetivos comunes, contribuyendo a promover el espíritu en equipo. Se coordina con otros miembros del equipo con el fin de llevar un seguimiento y supervisión del trabajo y obtener la información necesaria que repercute en sus funciones. Evalúa y verifica los resultados propios y del equipo en la consecución de los objetivos.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

TRABAJO EN EQUIPO	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Participación activa en el planteamiento y definición de objetivos para la planificación del trabajo en equipo.	PLANIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMUNES EN EL TRABAJO EN EQUIPO
Anteposición de los intereses comunes del equipo a sus intereses particulares.	
Animación y motivación a los demás reconociendo el mérito de los otros miembros del grupo.	CÓMO POTENCIAR LA COHESIÓN INTERNA EN EL TRABAJO EN EQUIPO
Transmisión de credibilidad y confianza, fomentando un ambiente de compromiso y unión hacia los objetivos comunes.	
Contribución a promover el espíritu en equipo.	
Evaluación y verificación de los resultados propios y del equipo en la consecución de los objetivos.	EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Bibliografía relacionada
- Salvador, M., y Martínez, (2005): Aprender a trabajar en equipo. Paidós Ibérica.

En este libro se realizan propuestas sobre cómo potenciar la gestión eficiente de las personas y las organizaciones mediante el trabajo en equipo, facilitando un alto nivel de cooperación, una adecuada capacitación y desarrollo de los profesionales, y una mejora de la comunicación efectiva, que permita establecer unas relaciones positivas y asentar las bases de escenarios motivadores en las organizaciones.

- Sánchez J. (2007): Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. Mc Graw Hill.

Plantea el reto de las organizaciones que actualmente se orientan hacia la competitividad y, especialmente hacia la innovación, mediante la configuración y desarrollo interno de equipos de trabajo como unidad operativa de referencia.

- Winter, R. (2000): Manual de Trabajo en Equipo. Ed. Díaz de Santos.

A través de un modelo de mejora de procesos, para que sea adaptado a los diferentes contextos por cada equipo de trabajo, se exponen los pasos a seguir, tanto en lo relacionado con técnicas como con una disciplina vinculada a los principios de la gestión de la calidad.

- Varios Autores. (2004):Cómo crear equipos efectivos. Deusto S.A. Ediciones.

Este libro incide en las habilidades y capacidades que se necesitan para ser más efectivos como líderes o miembros de un equipo, abordando temas como la resolución de conflictos y promoción de la interdependencia dentro de los equipos, la mejora de la comunicación entre los miembros del equipo, liderar a los miembros del equipo para que alcancen la misma visión, o revigorar el compromiso del equipo y medir el rendimiento.

- Lencioni, P. (2003): Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo. Ed. Empresa activa.

Manual que revela los cinco problemas más habituales que impiden que incluso los equipos funcionen, proponiendo un modelo y unos pasos prácticos para superar esos obstáculos y construir un equipo cohesionado y eficaz.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

▶ Definición de la Competencia

Es la capacidad para identificar de manera efectiva la información relevante, generar distintas soluciones y ejecutar la línea de trabajo más conveniente para cada situación.

▶ Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Innovación, creatividad, pensamiento crítico, búsqueda de alternativas diferentes para encontrar soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones convencionales, orientadas a las mejoras de los procesos.

▶ Tipo de Competencia

Eficacia personal.

▶ Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Ante un problema, selecciona la información relevante para su resolución y analiza en profundidad las causas. Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando sus posibles consecuencias. Define y pondera los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa. Contrasta sus decisiones antes de ponerlas en práctica.

GRADO 2: Planifica las acciones a seguir para resolver el problema, fijando los objetivos de forma clara y precisa. Aplica el procedimiento establecido para resolver el problema en función de la planificación realizada, identificando los métodos, recursos y revisiones necesarias. Evalúa la eficacia y eficiencia de la solución adoptada, y define los cambios necesarios.

GRADO 3: Es capaz de examinar y descomponer problemas/situaciones complejas y/o muy importantes para la organización y tomar decisiones con determinación ante situaciones críticas y/o de incertidumbre asumiendo riesgos difíciles de controlar. Consigue que sus decisiones sean compartidas y asumidas en su entorno de trabajo, gracias a la comunicación y sus habilidades para fomentar el compromiso.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Definición y ponderación de los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa.	METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS EN EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
Planificación de las acciones antes de resolver un problema.	
Fijación de objetivos de forma clara y precisa.	
Identificación de métodos, recursos y revisiones necesarias.	
Definición de los cambios necesarios.	
Examen y descomposición de problemas/situaciones complejas y/o muy importantes para la organización.	
Determinación en la toma de decisiones ante situaciones críticas y/o de incertidumbre, asunción de riesgos difíciles de controlar.	TOMA DE DECISIONES EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE
Fomento del compromiso en la toma de decisiones a través de decisiones compartidas y asumidas por el resto de colaboradores, utilizando habilidades de comunicación.	TÉCNICAS PARA MEJORAR LAS DECISIONES EN EQUIPO
Evaluación de la eficacia y eficiencia de la solución adoptada.	EVALUACIÓN DE DECISIONES

- Bibliografía relacionada
- Fernández Romero (2005): *Creatividad e Innovación en empresas y organizaciones. Técnicas para la resolución de problemas.* Ed. Diaz de Santos.

Aborda la creatividad como ventaja competitiva, las barreras y bloqueos mentales a la creatividad, el proceso para preparar la resolución de problemas, y una larga relación de técnicas de creatividad aplicadas y de evaluación de las ideas en la puesta en práctica de las soluciones.

- Varios autores. (2006): *La toma de decisiones para conseguir los mejores resultados.*

Muestra la relación entre el éxito en la gestión empresarial y la habilidad en el proceso de tomar buenas decisiones.

- De Bono, E., (1992): *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas.* Paidós.

Libro que aúna fundamentos y técnicas en torno a la creatividad, el pensamiento lateral y su aplicación, con numerosos ejemplos procedentes del mundo de la empresa.

- De Bono, E., (1997): *Seis sombreros para pensar.* Granica, Barcelona.

En este libro se propone una estrategia fácilmente comunicable para la toma de decisiones individuales o en equipo, y la coordinación y dinamización de equipos.

GESTIÓN DEL TIEMPO

▶ Definición de la Competencia

Es la capacidad para priorizar las tareas, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

▶ Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Nuevos criterios que inciden en el trabajo colaborativo, la coordinación y la interdependencia mutua, nuevos modo de organización del trabajo que buscan la eficiencia en el uso de los recursos.

▶ Tipo de Competencia

Eficacia personal.

▶ Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Asigna el tiempo adecuado a cada tarea, realizando una previsión previa y planificación. Analiza las interrupciones y las sistematiza para poder controlarlas y reducirlas.

GRADO 2: Tiene unas prioridades claras y las sigue con coherencia a la hora de distribuir su tiempo. Identifica claramente aquellos aspectos críticos de su trabajo que le reportan los mejores resultados. Evita interrupciones innecesarias, que puedan restarle tiempo a las cuestiones verdaderamente importantes. Sabe decir que no a tareas que le impedirían cumplir con sus objetivos.

GRADO 3: Impulsa y promueve dentro de su departamento la necesidad de establecer criterios de organización, método y sistematización del trabajo. Asigna y planifica de forma rentable y optimizando los costes, los recursos y medios a utilizar, realizando el seguimiento oportuno.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

GESTIÓN DEL TIEMPO	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Análisis de las interrupciones y sistematización para poder controlarlas y reducir las.	TÉCNICAS PARA LA MEJOR GESTIÓN DEL TIEMPO
Evitación de las interrupciones innecesarias.	
Rechaza las tareas que le impiden cumplir con sus objetivos.	PRIORIZACIÓN EFICAZ DE RECURSOS Y MEDIOS
Asignación del tiempo adecuado a cada tarea.	
Asignación y planificación de forma rentable y optimizando los costes, los recursos y medios a utilizar, realizando el seguimiento oportuno.	

- Bibliografía relacionada
- Ballenato G. (2007): Gestión del tiempo. En busca de la eficacia. Ed.Pirámide.

Ofrece consejos, técnicas y herramientas para mejorar la gestión del tiempo, detectar las prioridades y centrarse en las actividades críticas. Desarrolla aspectos sobre cómo agilizar y buscar eficacia y eficiencia en las tareas, cómo planificar y programar, distribuyendo adecuadamente las actividades, cumplir los plazos y lograr los objetivos.

- Acosta, J.M. (2010): Uso eficaz del tiempo. Cómo alcanzar el éxito sin estrés. Ed.Bresca.

Con el fin de mejorar su eficacia y su desarrollo personal, es fundamental priorizar, aborda la importancia de la asertividad

- Alborés, P. (2005): Gestión del tiempo. Ideaspropias Editorial.

Las nuevas tecnologías adquieren una gran importancia en la gestión del tiempo, ya que son un factor clave para que una empresa sobreviva. En este manual se da un análisis sobre la mejor forma de realizar una buena gestión del tiempo, identificar los objetivos y establecer prioridades, desarrollar un plan de gestión del tiempo y un plan diario, gestionar la tecnología y, por último, los motivos del exceso de trabajo y el modo de afrontarlos o solucionarlos.

CAMBIO PERSONAL Y APRENDIZAJE

▶ Definición de la Competencia

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, modificar la propia conducta, comportamientos, asimilar nuevos conocimientos, experiencias, etc. para alcanzar determinados objetivos y logros.

▶ Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Ante un entorno cambiante y dinámico, la única estrategia posible es aprender, es decir, desarrollar la capacidad de cambiar a través del aprendizaje, que garantice una adaptación exitosa.

La Organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer en la institución en que trabajan.

▶ Tipo de Competencia

Eficacia personal.

▶ Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Mantiene curiosidad activa por conocer ideas y campos de experiencia relacionadas con sus actividades habituales. Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y le faciliten el desarrollo personal y profesional.

GRADO 2: Utiliza, mejora y amplía los conocimientos y habilidades necesarios en relación con su trabajo, dedicando tiempo a su formación personal y profesional. Se compromete a mejorar sus comportamientos fijando objetivos específicos para conseguirlo. Se adapta a diferentes situaciones y circunstancias, modificando sus comportamientos cuando es necesario para lograr objetivos.

GRADO 3: Es proactivo ante nuevos retos, anticipándose a los futuros cambios de la organización. Gestiona el cambio identificado para adaptarse a las nuevas situaciones y modificaciones del contexto y de la competencia.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas:

CAMBIO PERSONAL Y APRENDIZAJE	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Anticipación a los futuros cambios en la Organización.	ANTICIPACIÓN A LA DINÁMICA DEL CAMBIO
Promueve la adaptabilidad al cambio y aprendizaje entre sus colaboradores.	GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS COLABORADORES
Integración de nuevos conocimientos con facilidad.	INTEGRAR EL CAMBIO COMO VENTAJA COMPETITIVA
Comprensión y valoración de diferentes puntos de vista y criterios diversos.	LA EMPATÍA EN EL PROCESO DE DESARROLLO PERSONAL
Escucha y aceptación de conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones.	
Fijación de objetivos para la mejora de comportamientos y actitudes.	TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE OBJETIVOS

- Bibliografía relacionada
- Gasalla, J.M. (2010): Marketing de la formación de directivos: el nuevo directivo en la cultura del aprendizaje. Ed.Pirámide.

Este libro trata de la formación, el aprendizaje y el desarrollo de los directivos, facilitando caminos y modelos de aplicación múltiple y una diversidad de pensamientos dirigidos hacia la búsqueda de soluciones, ideas y líneas de acción para mostrar al directivo y a la organización lo que significa el aprendizaje: acción con resultados. Cada vez se es más consciente de que el diferencial social y económico de cada persona está ligado a su capacidad de aprender de forma continua; el proceso de aprendizaje hay que impulsarlo, venderlo y hacerlo ver y sentir a sus protagonistas, en este caso los directivos.

- Jauli, I. y Reig, E.(2001): Personas que aprenden en las organizaciones. Ed.CECSA.

Partiendo de la premisa de que para lograr éxito en las organizaciones se tiene que aprender constantemente de las vivencias personales y grupales y se requiere una actitud positiva e inteligente ante los retos diarios del trabajo, este libro da claves para manejar más eficientemente el desarrollo profesional.

AUTOCONTROL Y EQUILIBRIO

▶ Definición de la Competencia

Es la capacidad de manejar las emociones idóneas para cada acción y regular su manifestación, manteniendo el equilibrio emocional; transmitiendo estados de ánimo para generar actitudes y respuestas positivas.

▶ Nuevo enfoque requerido dentro del marco de la gestión del conocimiento y del aprendizaje

Alta tolerancia a la ambigüedad de modelos de organización más flexibles, procesos de innovación y cambio como fuerza positiva en las decisiones, autoconfianza y responsabilidad.

▶ Tipo de Competencia

Eficacia personal.

▶ Grados y comportamientos asociados

GRADO 1: Mantiene sus emociones de forma idónea para cada acción con un ánimo estable, sin variaciones bruscas ante los cambios de circunstancias. Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas, sin implicarse emocionalmente.

GRADO 2: Mantiene el control y la calma en situaciones donde existe oposición y hostilidad, o en condiciones de trabajo estresantes. Apacigua los ánimos en momentos de especial tensión para generar actitudes y respuestas positivas. Mantiene sus criterios y decisiones, aunque esté sometido a presiones.

GRADO 3: Es capaz de manejar las emociones idóneas, regulando su manifestación, manteniendo el control emocional en momentos complejos y de máxima presión para la organización. Es capaz de tomar decisiones consistentes y acordes a las circunstancias, generando actitudes y respuestas positivas. Aprende a evaluar el coste emocional de las situaciones desarrollando destrezas sociales, forjando y manejando las relaciones, realizando un plan de aplicación.

► **Recursos y acciones de mejora para su desarrollo**

- Acciones Formativas

AUTOCONTROL Y EQUILIBRIO	
Comportamientos a desarrollar	Acción Formativa
Evaluación del coste emocional de situaciones y acciones estresantes o de tensión.	HERRAMIENTAS PARA EL AUTOCONTROL Y RESPUESTAS POSITIVAS
Desarrollo de destrezas sociales y de relación en la aplicación del autocontrol.	
Generación de actitudes y respuestas positivas.	
Toma de decisiones consistentes y acordes a las circunstancias, con equilibrio emocional y transmitiendo estados de ánimo positivos.	CÓMO DECIDIR POSITIVAMENTE
Mantenimiento de sus criterios y decisiones, aunque esté sometido a presiones.	

- Bibliografía relacionada
- Goleman, D (1999): La práctica de la inteligencia emocional. Kairos.

Habiendo tenido acceso a directores empresariales de todo el mundo, y tras haber estudiado el funcionamiento de más de quinientas organizaciones, Goleman revela las aptitudes que definen a los profesionales más competentes. Su conclusión es que el factor determinante no es el cociente intelectual, ni los diplomas universitarios, ni la pericia técnica, sino la inteligencia emocional.

- Varios Autores (2007): Manual técnicas de autocontrol emocional y técnicas cognitivas. Formación. Centro Espacio Formación (CEP)

Manual que incluye un material adecuado y actualizado sobre técnicas de autocontrol emocional y técnicas cognitivas.

- Goleman, D., y Cherniss, C. (2005): Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.

Claves sobre cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.

- Sharma, R (2003): El monje que vendió su Ferrari.

Recoge técnicas para cambiar y mejorar la psicología de las relaciones laborales, para empresas que deseen mejorar el ambiente del trabajo y el desarrollo humano de sus trabajadores y especialmente a directivos con responsabilidades y aspiraciones de liderar proyectos ambiciosos.

SITIOS WEB DE INTERÉS

GESTION POR COMPETENCIAS

Training Development Digest:
<http://www.tdd-online.com/>

Competencias: revista técnica virtual.
<http://www.xcompetencias.com/>

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Inteligencia emocional:
<http://www.inteligencia-emocional.org>

Capacitación de empresas a través de juegos:
<http://www.capacitacion-juegos.com.ar>

Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación:
<http://www.neuronilla.com>

COACHING:

Asociación Española de Coaching:
<http://www.asescoaching.org>

Federación Internacional de Coaching:
<http://www.icf-es.com>

Revistas digitales Recursos Humanos:
<http://www.rrhhdigital.com>

<http://rrhmagazine.com>

<http://www.arearh.com>

<http://www.losrecursoshumanos.com>

HABILIDADES DIRECTIVAS:

<http://www.tendencias21.net>

<http://www.edirectivos.com>

CLIMA LABORAL:

<http://www.climaempresa.com>

Gestión del conocimiento:
<http://www.gestiondelconocimiento.com>

INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO

Realiza



Colabora



Financian



Unión Europea
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"



GOBIERNO DE ARAGON
Instituto Aragonés de Empleo