

Proyecto de Habilidades Blandas Como Herramienta Para la Creatividad en Zonas Rurales 2020-1-FR01-KA204-079841



LAS HABILIDADES SOCIALES COMO HERRAMIENTA PARA LA CREATIVIDAD. MANUAL PARA LA FORMACIÓN DE FORMADORES

LAS HABILIDADES SOCIALES COMO HERRAMIENTA PARA LA CREATIVIDAD. MANUAL PARA LA FORMACIÓN DE FORMADORES



**Proyecto de Habilidades Blandas Como
Herramienta Para la Creatividad en Zonas Rurales
2020-1-FR01-KA204-079841**

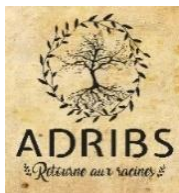
2020-2022



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea



ESCRITORES



Association de Développement Rural International du Bas Ségala,
Francia
Fondacija Agro Centar za Edukaciju, La República de Macedonia del
Norte
I & F Education and Development Ltd., Irlanda
INDEPCIE SCA, España
Stowarzyszenie SEDA, Polonia
Editora: Pinar Derya Akyazgan, MBA
Ilustradora : Canan Bozkurt
Diseñador Gráfico: Yann le Crouhennec

CONTENIDO

MÓDULOS	SOFT SKILL	PÁGINA
MÓDULO 1	Adaptabilidad/Flexibilidad	7
MÓDULO 2	Resolución De Conflictos	11
MÓDULO 3	Creatividad	19
MÓDULO 4	Pensamiento Crítico	26
MÓDULO 5	Habilidades De Comunicación Efectiva	29
MÓDULO 6	Gestión Emocional	38
MÓDULO 7	Liderazgo	46
MÓDULO 8	Gestión De Personas	53
MÓDULO 9	Resolución De Problemas	61
MÓDULO 10	Automotivación	66
MÓDULO 11	Orientación Al Servicio	70
MÓDULO 12	Trabajo En Equipo	76

EL MANUAL DEL FORMADOR



Sobre el proyecto SITRA

SITRA es un proyecto fuerte que proporciona una serie de módulos formativos para adaptar la agroindustria a la rápida evolución del entorno económico. Las principales razones para desarrollar una estructura de formación se basan en el enfoque de que la agroindustria no es una excepción en el siglo XXI y está exigiendo un nuevo perfil de los empresarios y líderes para hacer frente a los nuevos desafíos, tal y como ocurre en otras áreas. Las competencias de los graduados, o incluso las experiencias, no satisfacen la totalidad de los requisitos. Por lo tanto, las recomendaciones para la formulación de políticas y la investigación en el futuro hicieron hincapié en la promoción de una visión más compleja de la educación y el aprendizaje, y de la agricultura a través de la exploración de las interconexiones entre la escolarización, la agricultura, la transformación rural y el cambio social, el valor del aprendizaje no formal e informal en las políticas y, especialmente, la priorización y el desarrollo de habilidades blandas entre la población rural. Los resultados apuntan a la necesidad de que los programas agroindustriales reconozcan el papel fundamental que desempeñarán en la economía las nuevas competencias, como la creatividad, el trabajo en equipo y la resolución de problemas, y comiencen a abordar las necesidades de estas competencias. En relación con esto, se crean los módulos de formación de las habilidades determinadas.

Y esta guía es una herramienta para el formador cómo presentar los módulos de formación de manera efectiva.

Los training-modules priorizan las siguientes habilidades blandas:

- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos
- Pensamiento crítico
- Automotivación
- Solución de problemas
- Adaptabilidad y flexibilidad
- Comunicación efectiva
- Orientación al servicio
- Gestión de personas
- Gestión emocional
- Liderazgo

El manual está creado en una estructura que orienta al formador para que los módulos se presenten de forma eficaz y sean fácilmente comprensibles. Los módulos formativos constan de 3 documentos, y cada uno de ellos debe ser utilizado por el formador. El propósito de cada documento se explica a continuación:

Acerca del manual de formación de formadores

Este Manual está diseñado para que los formadores muestren cómo utilizar las herramientas. La estructura de la formación de formadores se basa en dos componentes: el test de autoevaluación y los materiales de apoyo.

- **Herramienta de autoevaluación:** El formador debe saber que la Herramienta de Autoevaluación puede definirse como el nivel inicial de la formación y que es obligatorio que los participantes completen la prueba, y se sugiere que los formadores también lo hagan. El link para la herramienta de autoevaluación es el siguiente: <https://sitraproject.eu/self-evaluation/>
- **Materiales de apoyo:** El formador dispondrá de una presentación en PowerPoint para presentar a los participantes, y de folletos para las ilustraciones y las herramientas consistentes en definiciones y métodos interactivos.

Herramienta de Autoevaluación

El diseño de la formación que implementará el proyecto se ha preparado en el marco de las determinadas habilidades blandas mencionadas anteriormente. Además de los contenidos descritos en la siguiente fase de este documento, hay una herramienta esencial llamada Test de Autoevaluación que tiene como objetivo mostrar el nivel de conocimiento de la habilidad blanda relacionada. Por lo tanto,

esta prueba es obligatoria para los participantes, pero también es una sugerencia para los formadores. La razón del diseño del test es hacer que los resultados de la formación sean más sólidos. Para garantizar la transferencia de la formación de la manera más eficaz, el objetivo de la herramienta de autoevaluación puede explicarse de la siguiente manera:

Al transferir la formación a los participantes, es obvio que el conocimiento del nivel de los participantes sobre esa habilidad blanda proporciona una pista para el formador, y así este sabe cómo debe presentarse el contenido. Además, cuando el participante tenga una opinión sobre su propio nivel de conocimientos, tendrá una hoja de ruta sobre dónde dirigir la atención en los temas que escuchará. Por este motivo, se ha diseñado una herramienta de autoevaluación a la que se puede acceder a través de la página web del proyecto en 5 idiomas diferentes. Para proporcionar este beneficio, aunque no es obligatorio que los formadores lo completen por sí mismos sino para mostrar a los participantes el camino correcto, se recomienda realizar el test y así asegurarse de que están preparados para orientar a los participantes sobre los pasos a seguir o sobre sus posibles preguntas.

Sobre los materiales de apoyo

1.- Definición de Ilustraciones

Este documento nos da una visión general de la habilidad que se va a describir. Después de explicar la habilidad conceptualmente, una inmersión profunda a la habilidad nos proporciona cómo utilizarla. Por lo tanto, los conocimientos adquiridos con estas explicaciones nos facilitarán la puesta en práctica de esta habilidad más adelante.

Por ejemplo, podemos hablar de la habilidad del trabajo en equipo. En primer lugar, se explica la definición de la habilidad. A continuación, se explican subtítulos como cuáles son las habilidades necesarias en el trabajo en equipo, cómo se puede trabajar eficazmente, qué habilidades son necesarias para trabajar en equipo, qué roles componen un equipo y cómo aprender a trabajar en equipo, y se proporciona la integridad conceptual.

Como resultado, esta herramienta ofrece al formador cómo iniciar el módulo desde un enfoque holístico.

2.- Definición de Herramientas

En la sección de descripción de la herramienta, se ofrece información sobre la metodología. Se explica cómo se transmitirá la habilidad, que se explica conceptualmente a la audiencia. Además de la información teórica, se explica cómo se transmitirá la destreza utilizando diversos métodos de aprendizaje. Si se realiza un trabajo en grupo, se incluyen

en este documento todos los detalles, como la forma en que se llevará a cabo y los materiales que se utilizarán.

En consecuencia, esta herramienta constituye la parte de desarrollo de la formación. Y permite a los asistentes aprender la habilidad haciéndola.

3.- Definición de las presentaciones

La presentación está en formato PowerPoint y se utiliza para transferir la información a la audiencia. La presentación sigue las directrices de los documentos. Las presentaciones se crean de forma efectiva y atractiva. El objetivo es mantener la atención del público para transferir toda la información necesaria. Por lo tanto, la presentación se crea en un formato que comienza con la teoría y se desarrolla con un método como un estudio de grupo o una lluvia de ideas, etc. y concluye con una prueba. Como resultado, la presentación debe mantener que toda la audiencia complete la formación con los mismos conocimientos.

Por lo tanto, el formato de la presentación para la habilidad determinada, la forma de transferirla y la medición de lo aprendido son las partes esenciales de la estructura de la formación.

4.- Sobre la conclusion

El manual es el entrenador del formador que da el apoyo para mantener la forma correcta de formar a la audiencia. En cuanto a la permanencia adecuada a los documentos, proporciona los elementos básicos de éxito para cada formador. Además, mantiene que el conocimiento estándar para el tema exacto se presentará de la misma manera en diferentes momentos a un público diverso. Por lo tanto, la estandarización es esencial y el propósito del manual es necesario para el éxito del Proyecto.

MÓDULO 1: ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD



- ¿Por qué necesitas ser adaptable y flexible?
- Define adaptabilidad y flexibilidad
- ¿Cómo funcionan eficazmente la adaptabilidad y la flexibilidad?
- ¿Qué habilidades son necesarias para ser adaptable y flexible?
- ¿Cómo aprender la adaptabilidad y la flexibilidad?

1.1. ¿Por qué debemos ser adaptables y flexibles?



Dado que el cambio es constante, más aún dentro del mundo de los agronegocios, es importante que los empresarios y líderes del área se conviertan en personas adaptables a las circunstancias cambiantes, ingeniosas y dispuestas a adoptar nuevas ideas.

Según el Servicio de Carreras de la Universidad de Sheffield, ser adaptable se valora mucho hoy en día, ya que todas las industrias y empresas están rodeadas de un entorno VUCA, un concepto que significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

1.2. Define Adaptabilidad y Flexibilidad

La *adaptabilidad* es la capacidad de ajustar tus emociones, pensamientos y comportamientos a las situaciones y condiciones cambiantes, estando abierto al cambio, a las nuevas ideas, a los retos y a los enfoques. (Shelton, 2019).

En este campo en particular:

«La capacidad de adaptación se refiere al grado en que el sistema puede adaptarse como respuesta a los cambios de su entorno, y a la rapidez y facilidad de esta adaptación. Gestionar una explotación desde el punto de vista de la capacidad de adaptación significa mantener la flexibilidad y salvaguardar los grados de libertad» Wauters and van Winsen (2014).

La *flexibilidad* (referida a la flexibilidad cognitiva) es, según Lauren Miller, "la capacidad de tu cerebro para adaptarse a acontecimientos nuevos, cambiantes o imprevistos" (2021).

¿Cómo funcionan eficazmente la adaptabilidad y la flexibilidad?

No hay una sola pista para tener éxito en este tipo de habilidades, pero aquí hay algunos consejos de la Universidad de Bradford:

- Buscar formas positivas de hacer que los cambios funcionen en lugar de identificar por qué el cambio no funcionará (decir "sí" en lugar de "no" como primer instinto)
- Adaptarse al cambio y a las nuevas formas de trabajo de forma rápida y sencilla
- Hacer sugerencias para aumentar la eficacia de los cambios
- Mostrar disposición a aprender nuevos métodos, procedimientos o técnicas

- Cambiar tus prioridades en respuesta a las exigencias de una situación
- Recuperarse de los contratiempos y mantener una actitud positiva



1.3. ¿Qué habilidades son necesarias para ser adaptable y flexible??

Algunas personas son adaptables por naturaleza. Sin embargo, hay muchas otras personas a las que no les gusta cuando surge algo que no está en su lista de "cosas por hacer". De todos modos, todo el mundo puede aprender a ser adaptable y flexible a través de la experiencia.

Sean cuales sean tus tendencias naturales, algunas de las habilidades que te ayudarán a ser una persona mucho más adaptable son las siguientes:

- **Flexibilidad intelectual.** Es importante mantener una mente abierta. Debes ser capaz de demostrar que puedes integrar nueva información y sacar conclusiones de ella.
- **Receptividad.** Ser receptivo especialmente al cambio y ser capaz de responder con una actitud positiva es una competencia clave.
- **Creatividad.** Buscar activamente nuevas formas de hacer las cosas y tener confianza para improvisar.
- **Habilidades comunicativas.** La escucha activa y otras formas de comunicación como la comunicación no verbal son también aspectos igualmente importantes de la adaptabilidad.
- **Habilidades interpersonales.** Ser capaz de interactuar con los demás de forma sana y positiva puede ayudarte a evitar la falta de comunicación y los conflictos durante los turnos de trabajo.

- **Habilidades de resolución de problemas.** Ser capaz de observar y analizar puede mostrar tu disposición a realizar ajustes o mejoras en la forma de abordar la resolución de problemas.
- **Habilidades de trabajo en equipo.** Ser capaz de trabajar en un equipo diverso de personas y lidiar con conflictos, ideas diferentes y otras dinámicas que pueden ocurrir puede beneficiar positivamente la capacidad de adaptación en un entorno de equipo.

1.4.¿Cómo aprender la adaptabilidad y la flexibilidad?



Según Anne Converse (2019), profesora clínica adjunta de la Universidad de Drexel, hay formas de entrenarse para ser más adaptable:

1. **Cambia tu proceso de pensamiento.** Deja de lado la mentalidad de "Bueno, así es como siempre lo hemos hecho". Aunque el cambio puede dar miedo e intimidar, acéptalo y mira el cambio como una oportunidad para mejorar, aprender y crecer.
2. **Oblígate a asumir riesgos.** Asumir riesgos es una parte fundamental de la capacidad de adaptación. Empieza con algo

pequeño y, para aumentar la comodidad, habla de la asunción de riesgos en las reuniones de equipo, que pueden servir de sistema de apoyo.

3. **Anima a los demás a tener la mente abierta.** Esto crea una atmósfera más abierta en ti y a tu alrededor, lo que fomenta aún más tu apertura mental y permite continuar el ciclo. También sirve para acabar con el pensamiento cerrado, del tipo "Bueno, así es como siempre lo hemos hecho".
4. **Abrazar el aprendizaje.** Las personas que son curiosas y se mantienen al día tienden a ser adaptables. Esto significa que debes aceptar el aprendizaje. Lee sobre las nuevas tecnologías en tu sector industrial, acude a seminarios sobre cómo reducir costes manteniendo la eficiencia y la calidad, aprende sobre la mejora de procesos, conecta con colegas que tengan este tipo de visión y aprende de ellos, lee lo que ellos leen, etc.

Referencias

1. Converse. A. (2019). *4 ways to boost your adaptability skill*. Goodwin College. Retrieved from <https://drexel.edu/goodwin/professional-studies-blog/overview/2019/September/4-ways-to-boost-your-adaptability-skills/>
2. Indeed Editorial Team (2021). *6 Important Workplace Adaptability Skills*. Indeed. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/adaptability-skills>
3. Miller, L. (2021). *What is cognitive flexibility, and why does it matter?* Better up. Retrieved from <https://www.betterup.com/blog/cognitive-flexibility>
4. University of Bradford (2021). *Adaptability and flexibility*. University of Bradford. Retrieved from <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
5. The University of Sheffield Careers Service (n.d). *Adaptability, Flexibility And Resilience*. The University of Sheffield Careers Service. Retrieved from <https://careers.dept.shef.ac.uk/attributes/index.php/adapt-2/>

MODULE 2: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



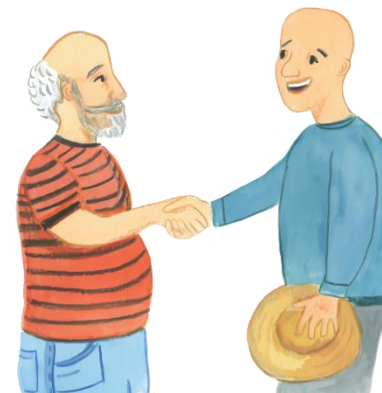
- Definición de resolución de conflictos
- ¿Cómo lograr sentimientos positivos?
- Habilidades útiles en la resolución de conflictos
- ¿Cómo resolver eficazmente los conflictos?
- Estilos de resolución de conflictos.

2.1. Definición de resolución de conflictos



Los conflictos suelen surgir por las diferencias entre las personas. Es normal y natural que aparezcan, porque siempre habrá diferentes enfoques de trabajo, diferentes motivaciones y deseos. Incluso es saludable tener un conflicto de vez en cuando para confrontar esas diferencias, pero la cuestión es cómo tratar esos conflictos. No es bueno ignorar los conflictos y hacer como si no pasara nada porque así el conflicto crece y se mantiene hasta que lo resolvemos realmente. Los conflictos implican emociones, por lo que es importante controlarlos y resolverlos de forma eficaz. El objetivo es convertirlos en sentimientos positivos de confianza y perdón y dejar de lado la ira.

2.2. ¿Cómo conseguir sentimientos positivos?



Las emociones positivas son la primera etapa en la resolución de conflictos sin problemas. Con una buena actitud y pensamientos tranquilos podemos afrontar mejor y más eficazmente cualquier dificultad. Es muy importante que los demás vean que tenemos una buena actitud y que nuestras intenciones son positivas. Pero conseguir un estado positivo no es tan fácil, más aún cuando estamos atrapados en situaciones desagradables. Entonces, ¿cómo podemos alcanzar un estado de paz y alegría?

- Sé consciente de tus emociones y reacciones. Presta atención al origen de tus emociones. Piensa en cómo puedes cambiar los motivos de las malas emociones.

- Expresa tus sentimientos de forma adecuada. Haz saber a las personas cercanas cuando algo te preocupa. Guardar los sentimientos de tristeza o ira en el interior aumenta el estrés.
- Piensa antes de actuar – Date tiempo para pensar antes de actuar. Intenta calmarte.
- Controla el estrés – Aprende métodos de relajación para afrontar el estrés. Quizás una práctica de respiración te ayude.
- Busca el equilibrio – Encuentra un equilibrio saludable entre el trabajo y el ocio, entre la actividad y el descanso.
- Cuida tu salud física – Evita que tu salud física afecte a tu salud emocional.
- Encuentra el propósito y el significado - averigua lo que es importante para ti en la vida y céntrate en ello.
- Mantente positivo/a – Concéntrate en las cosas buenas de tu vida. Perdónate a ti mismo/a por cometer errores y perdona a los demás. Pasa tiempo con personas sanas y positivas.

2.3. Habilidades útiles en la resolución de conflictos

¿Qué necesitas para resolver los conflictos de la manera más eficaz? Hay un conjunto de habilidades que puedes desarrollar con el tiempo para controlar tus emociones y ser capaz de enfatizar con la otra talla. Estas son algunas de las habilidades y activos más importantes que te ayudarán a resolver conflictos:

2.3.1. Escucha Activa



Uno de los pasos más importantes en la resolución de conflictos es dejar de pensar en uno mismo y empezar a escuchar lo que la otra persona tiene que decir. Los conflictos surgen de las diferencias y el objetivo es ver esas diferencias, escuchar su punto de vista diferente y pensar en su situación. No habrá diálogo sin escucha activa. Es una forma de conectar y aplastar el muro de ira, antagonismo y egoísmo entre las dos partes. La clave de la escucha activa es tener la mente abierta y ser flexible. Para comprender mejor a la otra parte es importante hacer preguntas.

2.3.2. Inteligencia Emocional



La clave de una resolución de conflictos eficaz es reconocer y comprender las emociones. Las personas que son capaces de comprender sus propias emociones y sentimientos tendrán probablemente un enfoque diferente a la hora de resolver conflictos. Es más fácil entablar un diálogo con la parte con la que se tiene un conflicto. Entender las emociones permite comprender las acciones y las palabras. De este modo, puedes evitar que el conflicto se agrave porque entiendes por qué alguien se comporta como lo hace.

2.3.3. Paciencia



Superar los conflictos es un proceso largo y arduo. Durante mucho tiempo la gente persiste en sus argumentos, sin estar dispuesta a transigir. El hecho es que ambas partes están en parte equivocadas y en parte tienen razón, pero el problema es que a nadie le gusta admitir que está equivocado. Por eso hay que entrenar la paciencia si la otra parte es demasiado persistente. Incluso después de admitir que se ha equivocado, puede llevar mucho tiempo encontrar una forma conjunta de resolver el conflicto. No es inteligente apresurarse a encontrar una solución. Es mejor ser paciente, hablar a fondo del conflicto para asegurarse de que se resuelve cada pequeño detalle. Así no habrá dudas en el futuro.

2.3.4. Positividad



Encontrar una solución tiene que ser una situación en la que todos salgan ganando. Un conflicto no se resuelve eficazmente si ninguna de las partes está descontenta. Cuando se decide llegar a un compromiso, es fundamental aceptar la decisión mutua y estar satisfecho con ella. Si una de las partes no está contenta con el resultado, será difícil seguir lo que se ha decidido y el conflicto podría volver a surgir. Tener una visión positiva de la resolución del conflicto te motiva a hacerlo bien y mejorar la relación después de la resolución.

2.3.5. Comunicación Abierta



A veces la gente se precipita a la hora de buscar una solución evitando algún punto del conflicto pensando que no es lo suficientemente importante como para hablar de ello en ese momento para poner fin al conflicto. Sin embargo, para resolver el 100% del conflicto hay que comunicar todos los argumentos. Ser abierto con todas tus dudas y problemas es muy importante para la relación después de resolver el conflicto. Es fundamental resolver todos los detalles. De este modo, el problema no volverá a surgir en futuros conflictos porque se comunicó claramente y se resolvió de inmediato.

2.4. ¿Cómo resolver conflictos eficazmente?



Si el conflicto se resuelve de forma adecuada, el ambiente puede limpiarse y el vínculo entre las personas es más fuerte que antes del conflicto. Pero, ¿qué es la resolución eficaz de un conflicto? Es un proceso en el que dos o más partes trabajan para resolver un problema. Esta solución no consiste en descartar la disputa, sino en encontrar una salida productiva al conflicto. La resolución de un conflicto da a las personas la oportunidad de profundizar en su relación y de crear confianza mutua sabiendo que esta relación es capaz de superar los momentos difíciles. Afrontar el conflicto puede resultar lo mejor para ambas partes implicadas.

Para resolver un conflicto, las dos partes tienen que dejar de temerlo. A menudo la gente evita la resolución de conflictos por miedo a que no acabe de forma positiva. Por el contrario, siempre es positivo

entablar un diálogo y escuchar lo que la otra parte tiene que decir sin pensar en las propias necesidades, sino escuchando lo que le importa a la otra parte. Una resolución de conflictos eficaz permite buscar un compromiso respetuoso y evitar la injusticia entre amigos, familiares o compañeros de trabajo.

2.5. Estilos de resolución de conflictos

Los conflictos pueden resolverse de diferentes maneras. Algunas son más eficaces, otras menos. A continuación, presentamos brevemente los métodos de resolución de conflictos. Es útil conocer los pros y los contras de los métodos que se pueden adoptar.

2.5.1. Analizar

El primer paso en la resolución eficaz de conflictos es el análisis. Hazte preguntas de apoyo como qué, quién, dónde, cuándo, por qué, cómo y cuánto. Recuerda que debes plantearlas en el contexto de tu problema. Piensa en las respuestas, analiza bien las causas, piensa en las posibles soluciones y en las consecuencias de las decisiones tomadas. Con este sencillo método, evitarás malentendidos y tu proceso comenzará con una buena definición entendida por todos los implicados.

2.5.2. Argumentar

Una etapa importante es la argumentación. Es bueno cuando expresas claramente tu opinión, que se apoya en una serie de argumentos sólidos. De este modo, muestras al interlocutor tu punto de vista y haces saber a los demás que sabes de qué estás hablando y que actúas conscientemente. Esto les ayudará a entender mejor tu posición y tus argumentos.

2.5.3. Compromiso

Cada parte renuncia a una parte de sus expectativas. Es una decisión consciente, pero no satisface a ninguna de las partes. La mayoría de las veces, los participantes en el conflicto intentan dividir la solución en partes iguales para ambas partes. Esto requiere aceptar muchas concesiones y tomar decisiones difíciles en nombre de una buena cooperación. El compromiso tiende a ser frágil, y negociarlo requiere tiempo y esfuerzo. Un compromiso satisfactorio requiere un alto nivel de confianza y la seguridad de que no se nos pedirán más concesiones.

2.5.4. Acomodarse

Así se comportan las personas que no son lo suficientemente asertivas o que se sacrifican en aras de la resolución de conflictos. A primera vista, puede parecer que una actitud tan loable sienta las bases de una buena relación en el futuro. Por desgracia, demasiadas personas sólo se centran en satisfacer sus propias aspiraciones egoístas. Es importante vigilar de cerca las intenciones de la otra parte. Merece la

pena considerar si esta alineación con los demás nos traerá el éxito o el fracaso.

2.5.5. Colaborar

Esta forma de resolver los conflictos ofrece la mejor oportunidad de mantener una buena relación y permite que cada parte tenga sus necesidades ampliamente satisfechas. También genera confianza, que es la base de futuras interacciones. Desgraciadamente, a veces esta estrategia lleva mucho tiempo, es difícil y requiere confianza y una articulación honesta de las expectativas. Además, son útiles las competencias psicosociales desarrolladas, especialmente una alta inteligencia emocional, y la comunicación.

2.5.6. Competir

Los que eligen este tipo de tácticas quieren obtener lo máximo para sí mismos y no tienen en cuenta las necesidades de la otra parte. Esta estrategia suele ser elegida por personas que tienen una ventaja sobre la otra parte y que quieren utilizarla conscientemente. También las personas a las que les gusta la competencia están abiertas a esta forma de resolver los conflictos. La ventaja de esta estrategia es que, si ganamos, obtenemos lo que queremos. Por supuesto, siempre existe el riesgo de que perdamos. La desventaja es que la otra parte se sentirá utilizada y puede evitar futuros contactos con nosotros. Esto es ganar a costa de la relación, lo que puede ser beneficioso para una interacción puntual, pero no genera confianza ni perspectivas de futuro.

2.5.7. Evitar Fingimos que no hay conflicto o nos quitamos de en medio. Normalmente, estas tácticas no son buenas porque nos privamos de la oportunidad de exponer nuestro punto de vista, y mucho menos de convencer a la otra parte. También es raro que un conflicto desaparezca por sí solo. Sin embargo, "barrerlo debajo de la alfombra" puede hacer que el conflicto se agrave y desemboque en un estallido incontrolado. Sin embargo, hay situaciones en las que la evitación es beneficiosa, por ejemplo, cuando una confrontación sería demasiado arriesgada para nosotros porque nos encontramos temporalmente en un mal estado psicológico o físico.

2.5.8. Perdonar

El perdón - es un proceso individual. La reconciliación - es un proceso relacional que requiere la participación de ambas partes. Supone el perdón por parte de uno y el perdón por parte del ofensor. El perdón - significa que hay que superar, trascender la herida. Decidir y pasar por un proceso de sanación emocional exitoso. Vale la pena señalar que nos relacionamos de forma diferente con la persona a la que ya hemos perdonado incluso de forma no verbal (sin palabras, a través de gestos, expresiones faciales, etc.). Esta es una parte muy importante de la resolución de conflictos, porque las insinuaciones crecientes o las palabras y comportamientos hirientes son buenos para aclarar y simplemente perdonar y seguir adelante.

Referencias

1. <https://www.amanet.org/articles/the-five-steps-to-conflict-resolution/>
2. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/provide-information-enhance-skills/conflict-resolution/main>
3. <https://www.edmonds.edu/counseling/documents/Conflict.pdf>
4. <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/conflict-resolution-skills.htm>
5. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm
6. <https://www.northcentralcollege.edu/news/2021/08/04/why-conflict-resolution-important>
7. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/what-is-conflict-resolution-and-how-does-it-work/>
8. <https://www.skillsyouneed.com/ips/conflict-resolution.html>
9. <https://www.stkate.edu/academics/women-in-leadership-degrees/conflict-resolution-strategies>
10. <https://www.thebalancecareers.com/conflict-resolutions-skills-2063739>
11. https://www.youtube.com/watch?v=jg_Q34kGsKg



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea



MÓDULO 3: CREATIVIDAD



19

- ¿Qué es la creatividad?
- ¿Por qué la creatividad es importante?
- ¿Cuáles son las principales características de la creatividad?
- ¿Cómo desarrollar la creatividad?

3.1. ¿Qué es la creatividad?

La creatividad puede definirse como la capacidad de una persona para generar, crear o descubrir nuevas ideas, soluciones y posibilidades. Las personas muy creativas suelen tener un conocimiento intenso sobre algo, trabajan en ello durante años, buscan soluciones novedosas, buscan el consejo y la ayuda de otros expertos y asumen riesgos. La creatividad suele estar relacionada con la capacidad de una persona para participar en el pensamiento divergente. El pensamiento divergente puede describirse como el pensamiento "fuera de la caja"; permite a una persona llegar a soluciones únicas y múltiples para un problema determinado. En cambio, el pensamiento convergente describe la capacidad de dar una respuesta o solución correcta o bien establecida a un problema (Cropley, 2006; Gilford, 1967).

La creatividad es un proceso de generación de nuevas ideas y conceptos o de combinaciones creativas de los ya existentes.

La creatividad es un acto de creación de algo nuevo, y muy a menudo se asocia la creatividad con la innovación. Pero hay una diferencia entre creatividad e innovación. Con la creatividad creamos, generamos y descubrimos nuevas ideas, acciones, conceptos, y la innovación es el proceso de introducir esas ideas en la existencia y la práctica. Así que la creatividad significa la creación de nuevas ideas, mientras que la innovación significa la realización de esas ideas creativas, y van de la mano.

La creatividad y la innovación son una de las habilidades más reconocidas, que permiten pensar de forma creativa y fuera de la caja, y la creación de ideas y soluciones únicas e innovadoras, para el cumplimiento exitoso de los objetivos y metas de una persona o una empresa.

Hay tres aspectos de la creatividad que hay que tener en cuenta cuando se piensa en la creatividad en el lugar de trabajo:

- Creatividad personal - La creatividad personal es la capacidad de un individuo para crear ideas y perspectivas nuevas y relevantes.
- Creatividad organizativa - La creatividad organizativa es la creación de un nuevo producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso y útil por parte de individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo
- Pensamiento creativo - El pensamiento creativo se refiere a la utilización de habilidades y destrezas blandas para idear nuevas soluciones a los problemas. Estos tres aspectos están conectados y dependen unos de otros. Por ejemplo, si una persona utiliza el pensamiento creativo cada día, junto con la creatividad personal de esta persona, eso influiría directamente en la creatividad de la organización.

El proceso creativo consta de cuatro fases:

Fase 1: Antecedentes o acumulación de conocimientos

Implica la búsqueda y recopilación de información mediante observaciones, lecturas, conversaciones con otras personas, asistencia a seminarios, reuniones y talleres, etc.

Fase 2: El proceso de incubación

Los emprendedores permiten deliberadamente que la creatividad surja rompiendo con el problema y dejando que la mente subconsciente trabaje en él.

Fase 3: La experiencia de las ideas

Descubrimiento de la idea o soluciones a los problemas (factor eureka).

Fase 4: Evaluación y aplicación

La evaluación y puesta en práctica de ideas viables requiere un alto nivel de persistencia y paciencia. Los empresarios no se rinden fácilmente cuando se enfrentan a obstáculos.

3.2. ¿Por qué la creatividad es importante?

Con los rápidos cambios en la cultura empresarial de hoy en día, la creatividad se ha convertido en un activo ineludible que todas las empresas y negocios necesitan para mantener sus negocios con éxito en los entornos rápidamente cambiantes.

Como ya se ha mencionado, la creatividad es la capacidad de crear y generar nuevas ideas, que pueden ser utilizadas por las empresas en el lugar de trabajo para crear soluciones innovadoras. La creatividad permite a los empleados pensar de forma innovadora y contemplar los problemas y las tareas desde diversos puntos de vista, y con ello beneficiar directamente a la organización o a la empresa en su conjunto.

En el artículo "La importancia de la creatividad en la empresa", Indeed afirma que algunas de las mayores ventajas que la creatividad puede ofrecer a las organizaciones son:

- **Identifica nuevas oportunidades:** Las técnicas de pensamiento creativo desafían las formas actuales de pensar o hacer las cosas. Cuando miran más allá de lo que ya existe, pueden abrir sus mentes a oportunidades nuevas o inesperadas. El hecho de que no hayan hecho algo antes no significa que no puedan hacerlo. Pueden preguntarse "¿Por qué?" o "¿Por qué no?" para identificar esas oportunidades.

- Acepta los retos o los riesgos: Un componente esencial del pensamiento creativo es la voluntad de experimentar. La experimentación permite a los individuos probar nuevas ideas para determinar si funcionan o presentan una solución factible. En este proceso, no tienen que preocuparse si una idea fracasa. Reducir el miedo al fracaso puede ayudar a la empresa a promover la asunción de riesgos razonables y de retos.
- Promueve la innovación: La innovación representa el proceso de introducir y utilizar nuevas ideas o conceptos. El pensamiento creativo permite a los individuos ver las cosas desde todos los ángulos diferentes para crear algo nuevo. Las empresas que promueven la innovación interna y externa pueden generar entusiasmo por sus ofertas y diferenciarse de sus competidores.
- Estimula la mente: Los ejercicios de pensamiento creativo suelen incorporar actividades divertidas o emocionantes que estimulan áreas de la mente diferentes a las de las tareas cotidianas. La creatividad también anima a los individuos a buscar ideas en todo, haciendo que presten atención a detalles o patrones aparentemente pequeños. Hacer estas observaciones sirve para inspirarse en nuevas ideas.
- Mejora la colaboración: La colaboración efectiva requiere que los miembros del equipo y los líderes se acepten y escuchen mutuamente. Dado que el pensamiento creativo fomenta la

apertura mental y la flexibilidad, los individuos que utilizan esta habilidad pueden mostrar una mayor disposición a probar las ideas de los demás.

También puede ayudar a reducir el juicio cuando se escuchan esas ideas. El brainstorming resultante puede dar lugar a una mayor calidad y cantidad de ideas a seguir.



3.3. ¿Cuáles son las principales características de la creatividad?



El psicólogo Mihaly Csikszentmihaly sugiere que "de todas las actividades humanas, la creatividad es la que más se acerca a proporcionar la plenitud que todos esperamos alcanzar en nuestras vidas".

La creatividad nos permite ampliar nuestros horizontes, probar cosas nuevas y emocionantes, y comprometernos de forma que nos ayude a alcanzar todo nuestro potencial.

Csikszentmihalyi sugiere que algunas personas poseen lo que él llama un potencial creativo. Aunque ciertamente algunas tienen estas

tendencias de forma natural, la incorporación de algunas de estas prácticas creativas en la vida diaria sólo puede ayudar a una persona a alcanzar su pleno potencial creativo.

A continuación, se muestran algunas características de la personalidad creativa, expuestas por Mihaly Csikszentmihaly:

- Los individuos creativos tienen una gran cantidad de energía, pero también suelen ser tranquilos y reposados.
- Los individuos creativos tienden a ser inteligentes, pero también ingenuos al mismo tiempo.
- Los individuos creativos tienen una combinación de juego y disciplina, o de responsabilidad e irresponsabilidad.
- Los individuos creativos alternan entre la imaginación y la fantasía en un extremo, y un arraigado sentido de la realidad en el otro.
- Las personas creativas parecen albergar tendencias opuestas en el continuo entre la extroversión y la introversión.
- Los individuos creativos también son notablemente humildes y orgullosos al mismo tiempo.
- Las personas creativas escapan en cierta medida a los estereotipos rígidos de los roles de género y tienen tendencia a la androginia.
- Por lo general, se piensa que las personas creativas son rebeldes e independientes.

- La mayoría de las personas creativas son muy apasionadas con su trabajo, aunque también pueden ser extremadamente objetivas al respecto.
- La apertura y la sensibilidad de las personas creativas a menudo las expone a sufrir dolor, pero también a disfrutar mucho.

3.4. ¿Cómo desarrollar la creatividad?



La creatividad es una habilidad que puede desarrollarse y un proceso que puede gestionarse. La creatividad comienza con una base de conocimientos, el aprendizaje de una disciplina y el dominio de una forma de pensar. Aprendemos a ser creativos experimentando, explorando, cuestionando los supuestos, utilizando la imaginación y sintetizando la información.

Aunque la creatividad es algo natural para algunas personas, puede ser fácilmente desarrollada y aprendida individualmente por todos. Desarrollar la creatividad en una organización requiere una mezcla de elementos tanto de comportamiento personal como del entorno. Quizá la mejor manera de ayudar a las personas a maximizar su potencial creativo sea permitirles hacer algo que les guste. Se ha sugerido que la libertad es necesaria para ser creativo. Se considera un factor que caracteriza la alta creatividad.

La libertad de elegir en qué trabajar permite a los individuos buscar cuestiones que les motivan intrínsecamente. Este alto nivel de interés intrínseco sentará las bases para el logro creativo. En el lugar de trabajo hay que animar a los empleados a que exploren ideas que les resulten personalmente apasionantes; sus motivaciones intrínsecas y su creatividad en el trabajo podrían mejorar si sus jefes establecen entornos en los que las personas puedan intercambiar libremente sus ideas y explorar intereses mutuos en el trabajo. Para lograr este objetivo y preservar las motivaciones intrínsecas, también es importante reducir el énfasis en esas limitaciones extrínsecas en el entorno social. Aunque es imposible eliminar las preocupaciones extrínsecas en la mayoría de los entornos laborales (y académicos), se puede intentar reducir su relevancia o cambiar su carácter.

Para cultivar la innovación y la creatividad en el lugar de trabajo, deben practicarse ciertos comportamientos de liderazgo. Las principales prácticas que los líderes deben adoptar para apoyar y fomentar la innovación y la creatividad en el lugar de trabajo son:

- Animar a los empleados a desafiar el status quo;
- Tener una actitud abierta hacia la asunción de riesgos;
- Ser capaz de utilizar los errores como oportunidades de aprendizaje;
- Utilizar y compartir los conocimientos y la información;
- Centrarse en el aprendizaje continuo;
- Realizar evaluaciones justas e informativas;
- Recompensar el rendimiento creativo;
- Practicar la gestión participativa; y
- Ser autorreflexivo.

Referencias

- 1- Creativity Development & Innovation, Handbook for SMEs, 2011, developed within the project “Creativity Development & Innovation Training Package for Small and Medium-sized Enterprises - I-CREATE”, Project № 2011-1-BG1-LEO05-05031, with support from the European Commission and Lifelong Learning Programme.
- 2- Creativity - Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Mihaly Csikszentmihaly, (pages 58-73)
- 3- Entrepreneurship A Contemporary Approach, Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts, 5th Ed. Harcourt, 2001
- 4- Melissa L.Gruys, Natasha V. Munshi, Todd C. Dewett, When antecedents diverge: Exploring novelty and value as dimensions of creativity, Thinking Skills and Creativity 6 (2011) 132-137
- 5- Rose M. Spielman, William J. Jenkins, Marilyn D. Lovett. (2020). 7.4 What Are Intelligence and Creativity? In Psychology 2e. Houston, Texas: OpenStax.
<https://openstax.org/books/psychology-2e/pages/7-4-what-are-intelligence-and-creativity>
- 6- The Importance of Creativity in Business, By Indeed Editorial Team. (March 15, 2021).
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-creativity-in-business>
- 7- Towards a More Innovative Workplace”, MODULE 10: REFERENCE TO OTHER CREATIVITY AND INNOVATION TOOLS (2014). №: 2014-1-BG01-KA202-001634. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/26fd50e7-0ba3-475a-bbc7-28e4c8ddc27f/Module%2010%20Other%20Creativity%20and%20Innovation%20Tools_EN.pdf

MÓDULO 4: PENSAMIENTO CRÍTICO



- ¿Por qué necesitamos la habilidad del Pensamiento Crítico?
- Define Pensamiento Crítico
- ¿Qué habilidades son necesarias para el Pensamiento Crítico?
- ¿Cómo proporciona el Pensamiento Crítico eficacia?
- ¿Cómo se aprende el Pensamiento Crítico?

4.1. ¿Por qué necesitamos el pensamiento crítico?

El pensamiento crítico permite expresar mejor los pensamientos, ideas y creencias. Una mejor comunicación ayuda a los demás a entenderte mejor, lo que se traduce en menos frustración para ambos. El pensamiento crítico fomenta la creatividad y el pensamiento innovador que puede aplicarse a cualquier ámbito de la vida. Al practicar el pensamiento crítico, no sólo nos permitimos resolver problemas, sino que también se nos ocurren ideas nuevas y creativas para hacerlo. El pensamiento crítico nos permite analizar estas ideas y ajustarlas en consecuencia.

4.2. Define Pensamiento Crítico

El pensamiento crítico es un concepto rico que se ha ido desarrollando. El pensamiento crítico es el proceso de conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y/o evaluar activa y hábilmente la información obtenida o generada por la observación, la experiencia, la reflexión, el razonamiento o la comunicación, como guía para la creencia y la acción. El pensamiento crítico se incorpora a una familia de modos de pensamiento entrelazados, entre ellos: el pensamiento científico, el pensamiento matemático, el pensamiento histórico, el pensamiento antropológico, el pensamiento económico, el pensamiento moral y el pensamiento filosófico.

Se puede considerar que el pensamiento crítico tiene dos componentes: 1) un conjunto de habilidades para generar y procesar información y creencias, y 2) el hábito, basado en el compromiso

intelectual, de utilizar esas habilidades para guiar el comportamiento. Por lo tanto, debe contrastarse con: 1) la mera adquisición y retención de información, porque implica una forma particular de buscar y tratar la información; 2) la mera posesión de un conjunto de habilidades, porque implica el uso continuo de las mismas; y 3) el mero uso de esas habilidades ("como ejercicio") sin aceptación de sus resultados.

4.3. ¿Qué habilidades son necesarias para el Pensamiento Crítico?



Cuando utilizas el pensamiento crítico, no aceptas automáticamente todos los resultados y argumentos posibles. En su lugar, es más probable que te cuestiones todos los resultados y argumentos posibles. Quieres explorar las cosas a un nivel más profundo y ver las pruebas de las posibles soluciones y resultados. Por lo tanto, las habilidades

que proporciona el pensamiento crítico son: el análisis, la interpretación, la inferencia, la explicación, la autorregulación, la apertura mental y la resolución de problemas.

4.4. ¿Cómo proporciona el Pensamiento Crítico eficacia?

Un pensador crítico bien cultivado: plantea preguntas y problemas vitales, formulándolos con claridad y precisión; reúne y evalúa la información pertinente, utilizando ideas abstractas para interpretarla eficazmente; llega a conclusiones y soluciones bien razonadas, poniéndolas a prueba con los criterios y normas pertinentes; piensa con amplitud de miras dentro de sistemas de pensamiento alternativos, reconociendo y evaluando, según sea necesario, sus supuestos, implicaciones y consecuencias prácticas; y se comunica eficazmente con los demás en la búsqueda de soluciones a problemas complejos. El pensamiento crítico es, en definitiva, un pensamiento autodirigido, autodisciplinado, autocontrolado y autocorrectivo. Supone la adhesión a normas rigurosas de excelencia y el dominio consciente de su uso. Implica una comunicación eficaz y la capacidad de resolver problemas, así como el compromiso de superar nuestro egocentrismo y sociocentrismo nativos. Así, la persona se vuelve capaz de alcanzar los objetivos o de luchar contra las dificultades.

4.5. ¿Cómo aprender a tener Pensamiento Crítico?



El pensamiento crítico es la capacidad de pensar clara y racionalmente, comprendiendo la conexión lógica entre las ideas. En esencia, el pensamiento crítico requiere que uses tu capacidad de razonamiento. Se trata de ser un aprendiz activo y no un receptor pasivo de información. El pensamiento crítico implica hacer preguntas, definir un problema, examinar las pruebas, analizar las suposiciones y los prejuicios, evitar el razonamiento emocional, evitar la simplificación excesiva, considerar otras interpretaciones y tolerar la ambigüedad. Si se desarrollan estas características, se desarrollan las habilidades de pensamiento crítico.

Referencias

1. Future Focused Learning Online. Problem Solving Online Critical and Strategic Thinking Course. Retrieved from <https://futurefocusedlear.com/courses/critical-strategical-thinking>
2. Southwestern Oklahoma State University. Mastering Critical Thinking Competencies in Online Graduate Students. Administrative Issues Journal. Retrieved from <https://dc.swosu.edu/aij/vol10/iss1/3/>
3. The Foundation of Critical Thinking. Retrieved from <https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>
4. Wikipedia. Critical Thinking. Retrieved from <https://en.Wikipedia.org/wiki/Critical-thinking>

MÓDULO 5: HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EFECTIVA



- ¿Qué son las habilidades de comunicación?
- Tipos de comunicación
- La importancia de las habilidades de comunicación en el lugar de trabajo
- Habilidades de comunicación para un liderazgo eficaz
- Las 7C's de la comunicación

5.1. ¿Qué son las habilidades comunicativas eficaces?

Las habilidades comunicativas pueden definirse como la capacidad de una persona para transmitir información e ideas de forma eficaz, lo que significa que la comunicación es una actividad o proceso de sentimientos o de dar ideas y expresar información e instrucciones a las personas.

Las habilidades comunicativas permiten a las personas entender a otras personas y también a ellas ser entendidas.

La capacidad de una persona para transmitir conocimientos a otra de forma eficaz y eficiente se conoce como capacidad de comunicación efectiva.

R.W. Griffin habla de la comunicación eficaz,
"La comunicación efectiva es el proceso de enviar un mensaje de tal manera que el mensaje recibido sea lo más cercano posible en significado al mensaje deseado".

El proceso de comunicación es eficaz cuando el emisor transfiere el mensaje a través de los canales adecuados y el mensaje está correctamente codificado, y el receptor o receptores reciben el mensaje y lo entienden correctamente.

La American Management Association (AMA) definió diez puntos que describen la comunicación eficaz:

"Se dice que una comunicación es efectiva por los siguientes diez mandamientos:

- La idea clara respecto a los temas y el receptor de la comunicación.
- Determinación del propósito.
- Comprensión del entorno de la comunicación.
- Planificar la comunicación consultando a los demás.
- Considerar el contenido del mensaje;
- Concienciar al receptor del valor de la comunicación.
- Debe haber retroalimentación por parte del receptor.
- Definir adecuadamente, si los mensajes de comunicación tienen una importancia a corto o largo plazo.
- Todas las acciones deben ser adecuadas para la comunicación.
- Escuchar bien".

5.2. Tipos de comunicación



La comunicación debe ser eficaz y eficiente para que una organización funcione mejor y sin problemas.

La comunicación puede clasificarse en tres tipos básicos:

- (1) la comunicación verbal, en la que escuchas a una persona para entender su significado;
- (2) la comunicación escrita, en la que lees su significado; y
- (3) la comunicación no verbal, en la que se observa a una persona y se infiere su significado.

Cada uno de ellos tiene sus propias ventajas, desventajas e incluso escollos.



La comunicación verbal se refiere al lenguaje, tanto escrito como hablado.

En general, la comunicación verbal se refiere a nuestro uso de las palabras, mientras que la comunicación no verbal se refiere a la comunicación que se produce a través de medios distintos de las palabras, como el lenguaje corporal, los gestos y el silencio. Tanto la comunicación verbal como la no verbal pueden ser habladas y escritas. La comunicación verbal se define como un sistema de símbolos acordado y gobernado por reglas que se utiliza para compartir el significado.

En resumen, la comunicación verbal es el proceso de utilizar palabras para enviar un mensaje. La comunicación verbal puede ser oral y escrita. La comunicación oral incluye el uso de la voz y el discurso

para transmitir un mensaje, y la comunicación verbal escrita puede ser texto, cartas, sms, correo electrónico, etc.

La comunicación escrita implica cualquier tipo o medio de interacción que incluya el uso de palabras escritas. El método más popular de comunicación empresarial es la comunicación escrita.

Por "comunicación escrita" se entiende el envío de mensajes, órdenes o instrucciones por escrito a través de cartas, correos electrónicos, circulares, manuales, informes, telegramas, memorandos de oficina, boletines, etc.

Es un método formal de comunicación y es menos flexible. Un documento escrito conservado adecuadamente se convierte en un registro permanente para futuras referencias.

También puede utilizarse como prueba legal. Es lento, costoso e inadecuado para la comunicación confidencial y de emergencia.

La comunicación escrita, para ser eficaz, debe ser clara, completa, concisa, correcta y cortés. La comunicación no verbal es un proceso de generación de significado que utiliza un comportamiento distinto al de las palabras. En lugar de pensar en la comunicación no verbal como algo opuesto o separado de la comunicación verbal, es más exacto verlas operando una al lado de la otra, como parte del mismo sistema. Sin embargo, como parte del mismo sistema, siguen teniendo importantes diferencias, como la forma en que el cerebro las procesa

Básicamente, la comunicación no verbal es el proceso de enviar un mensaje con el uso del lenguaje corporal. Algunos ejemplos de comunicación no verbal pueden ser el asentimiento con la cabeza, para los mensajes de confirmación, el saludo con la palma de la mano para decir hola, etc.

5.3. La importancia de las habilidades de comunicación en el trabajo

Las habilidades de comunicación tienen un papel esencial en la vida diaria de cada empleado y son una parte fundamental de cada empresa. Cada día los empleados envían, reciben y procesan mucha información, dentro de sus empresas, y las habilidades de comunicación efectivas de los empleados contribuyen significativamente a la calidad de los resultados del trabajo.

Las habilidades de comunicación tienen un enorme impacto en el lugar de trabajo, y éste debe ser un lugar que promueva la comunicación abierta y clara entre los empleados de la empresa para que los procesos de trabajo se desarrollen de forma eficiente. La comunicación es una herramienta esencial en el lugar de trabajo para lograr la productividad de los empleados y mantener la relación entre todos los sectores de la organización. Esto es de enorme importancia, sobre todo si se tiene en cuenta que los empleados pueden proceder de distintos ámbitos profesionales y sociales.

Los beneficios de una comunicación eficaz en el lugar de trabajo son:

- Crea satisfacción en el trabajo: las organizaciones que fomentan una correspondencia abierta y fácil entre superiores y subordinados tienen menos rotación de personal. Si el ambiente de trabajo es amigable y se anima a los subordinados a comunicar sus ideas a sus administradores sobre cuestiones relacionadas con el trabajo, y sus comentarios se tienen debidamente en cuenta, esto motiva a los empleados a trabajar mejor y les hace sentirse valorados en la organización. Así pues, una comunicación eficaz en el lugar de trabajo contribuye a fomentar la lealtad y la confianza, lo que a la larga se traduce en una mayor satisfacción laboral.
- Menos conflictos - La comunicación abierta en el lugar de trabajo puede ayudar a prevenir y resolver muchos conflictos. Los conflictos en el lugar de trabajo se resuelven fácilmente mediante una comunicación abierta y clara y discusiones mutuas; esto puede conducir al crecimiento personal y profesional.
- Aumenta la productividad - La comunicación eficaz en el trabajo es la cuestión más importante para el éxito y el fracaso de una organización. Toda organización tiene un conjunto de metas, objetivos y visión claramente definidos. Si un administrador es claro en su comunicación, los subordinados sabrán exactamente lo que la organización quiere y, por lo tanto, serán capaces de entregar lo mismo de la mejor manera

posible. Así pues, la importancia de las habilidades de comunicación puede juzgarse por el hecho de que conducen a una mejor entrega del trabajo, aumentando la productividad en el lugar de trabajo.

- Formación de relaciones - La comunicación abierta, ya sea entre los empleados y los administradores o entre la dirección y los empleados, conduce a la formación de mejores relaciones personales y profesionales. Esto hace que los empleados se sientan realmente atendidos y valorados, y es más probable que permanezcan leales a la organización. Se crea así un ambiente agradable y se fomenta una mejor relación laboral que favorece el trabajo.
- Utilización adecuada de los recursos - Si una organización se enfrenta a problemas, crisis y conflictos debido a la falta de comunicación entre los miembros del personal, se producen retrasos innecesarios en el trabajo diario. Esto conduce al desperdicio de recursos y disminuye la productividad general del trabajo. Por tanto, un entorno de buena comunicación es imprescindible para que cualquier organización utilice mejor sus recursos y aumente la productividad.

5.4. Habilidades de comunicación para un liderazgo efectivo

La mayor ventaja de los líderes son sus habilidades y capacidades para influir y persuadir a los demás para que les ayuden y les sigan en la consecución de los objetivos que los líderes se han marcado.

Los líderes son responsables de la consecución de los objetivos de la organización y de la mejora del rendimiento de la misma en su conjunto. La comunicación eficaz permite al líder dirigir todo el proceso de trabajo. La habilidad de comunicación eficaz ayuda al líder a establecer relaciones, crear confianza y animar a los demás a seguir al líder.



La comunicación de liderazgo se define como inspirar y animar a un individuo o a un grupo mediante el intercambio sistemático y significativo de información utilizando excelentes habilidades de comunicación. La comunicación de liderazgo es un proceso complejo que comienza con el desarrollo de la estrategia de comunicación, la redacción precisa y, a continuación, la expresión eficaz para controlar las situaciones difíciles. La comunicación del liderazgo tiene tres aspectos principales: el núcleo, la gestión y la empresa. Con el aumento de la cartera de un líder es necesario mejorar las habilidades de comunicación para gestionar grandes horizontes y ser mucho más eficaz en todas las situaciones posibles. Así pues, la complejidad aumenta con el incremento del nivel de liderazgo (Luthra, Dr. 2015).

Los aspectos básicos de la comunicación (enfoque, escritura y habla), son las habilidades individualizadas y se requiere ampliarlas, para liderar y gestionar grupos o equipos más grandes.

La comprensión cultural expresiva, la escucha paciente, la gestión de equipos y las reuniones de equipo, la facilitación de la formación y la tutoría son las habilidades que ayudan a gestionar grandes grupos y son aspectos directivos de la comunicación de liderazgo.

Los aspectos de la comunicación corporativa son las habilidades requeridas en niveles de liderazgo mucho más altos, y existe la necesidad de interactuar con una esfera externa, habilidades que son más necesarias: mantener las relaciones con los empleados, la

comunicación durante el cambio y las crisis, las asociaciones con los medios de comunicación y la construcción de la imagen. Para una organización, el mayor reto hoy en día es ganarse la confianza de sus empleados, socios comerciales y clientes.

5.5. Las 7C's de la Comunicación



The seven C's are principles for written and spoken communication, that have a purpose to ensure that the communication is effective and the message that is communicated is delivered efficiently to the recipient.

Las siete C son principios para la comunicación escrita y oral, que

tienen por objeto garantizar que la comunicación sea eficaz y que el mensaje que se transmite llegue de forma eficiente al destinatario.

Hay 7 C's de comunicación efectiva que son aplicables tanto a la comunicación escrita como a la oral. Son las siguientes:

5.5.1. Integridad

La comunicación debe ser completa. Debe transmitir todos los hechos requeridos por la audiencia. El emisor del mensaje debe tener en cuenta la mentalidad del receptor y transmitir el mensaje en consecuencia. Una comunicación completa tiene las siguientes características:

- La comunicación completa desarrolla y mejora la reputación de una organización.
- Además, ahorran costes, ya que no falta ninguna información crucial y no se incurre en costes adicionales para transmitir mensajes extra si la comunicación es completa.
- Una comunicación completa siempre ofrece información adicional cuando es necesaria. No deja dudas en la mente del receptor.
- La comunicación completa ayuda a que la audiencia/lectores/receptores del mensaje tomen mejores decisiones, ya que obtienen toda la información deseada y crucial.
- Persuade a la audiencia.

5.5.2. Concisión

La concisión significa que hay que comunicar lo que se quiere transmitir con el menor número de palabras posible sin renunciar a las otras C de la comunicación. La concisión es una necesidad para una comunicación eficaz. La comunicación concisa tiene las siguientes características:

- ✓ Ahorra tiempo y costes
- ✓ Subraya y destaca el mensaje principal, ya que evita el uso de palabras excesivas e innecesarias
- ✓ La comunicación concisa proporciona a la audiencia mensajes breves y esenciales con pocas palabras
- ✓ El mensaje conciso es más atractivo y comprensible para la audiencia
- ✓ El mensaje conciso no es repetitivo por naturaleza

5.5.3. Consideración

La consideración implica "ponerse en el lugar de los demás". Una comunicación eficaz debe tener en cuenta a la audiencia, es decir, sus puntos de vista, sus antecedentes, su mentalidad, su nivel educativo, etc. Intenta imaginar a tu público, sus necesidades, sus emociones y sus problemas. Asegúrate de que se mantiene el respeto de la audiencia y de que sus emociones no se ven perjudicadas. Modifica

tus palabras en el mensaje para que se adapten a las necesidades de la audiencia, a la vez que completas tu mensaje. Las características de la comunicación considerada son las siguientes:

- Hacer hincapié en el enfoque del “tú”
- Empatizar con el público y mostrar interés por él. Esto estimulará una reacción positiva de la audiencia
- Mostrar optimismo hacia tu público. Haz hincapié en “lo que es posible” en lugar de “lo que es imposible”. Haz hincapié también en palabras positivas como jovial, comprometido, gracias, ayuda, etc.

5.5.4. Claridad

La claridad implica hacer hincapié en un mensaje o un objetivo específico a la vez, en lugar de tratar de lograr demasiado a la vez. La claridad en la comunicación tiene las siguientes características:

- Facilita la comprensión.
- La completa claridad de los pensamientos e ideas mejora el significado del mensaje.
- La claridad del mensaje hace uso de palabras exactas, adecuadas y concretas.

5.5.5. Concreción

La comunicación concreta implica ser particular y clara en lugar de difusa y general. La concreción refuerza la confianza. El mensaje concreto tiene las siguientes características:

- Se apoya en hechos y cifras concretas
- Hace uso de palabras que son claras y que construyen la reputación
- Los mensajes concretos no se malinterpretan.

5.5.6. Cortesía

La cortesía en el mensaje implica que el mensaje debe mostrar la expresión del emisor, así como respetar al receptor. El emisor del mensaje debe ser sinceramente cortés, juicioso, reflexivo y entusiasta.

El mensaje cortés tiene las siguientes características:

- La cortesía implica tener en cuenta tanto los puntos de vista como los sentimientos del receptor del mensaje.
- El mensaje cortés es positivo y se centra en la audiencia.
- Hace uso de términos que muestran respeto por el receptor del mensaje.
- No es nada en absoluto tendencioso.

5.5.7. Corrección

La corrección en la comunicación implica que no hay errores gramaticales en la comunicación. La comunicación correcta tiene las siguientes características:

- El mensaje es exacto, correcto y oportuno.
- Si la comunicación es correcta, aumenta el nivel de confianza.
- El mensaje correcto tiene un mayor impacto en la audiencia/lectores.
- Comprueba la precisión y exactitud de los hechos y cifras utilizados en el mensaje.
- Hace uso de un lenguaje adecuado y correcto en el mensaje.

Referencias

- 1- Adu-Oppong, Akua. (2014). COMMUNICATION IN THE WORKPLACE: GUIDELINES FOR IMPROVING EFFECTIVENESS. Global Journal of Commerce & Management Perspectives. G.J.C.M.P.. 208-213.
- 2- Communication in the Real World by University of Minnesota, (September 29, 2016). <https://open.lib.umn.edu/communication/>
- 3- Luthra, Dr. (2015). “Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication”. 5.3. 43-48.
- 4- Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan, (July 2010), “Different Types of Communication”, section 12.4 from the book Management Principles (v. 1.1). <https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/index.html>
- 5- Paynton, S. T., & Hahn with Humboldt State University Students, L. K. (2021, August 21). Defining Verbal Communication. Humboldt State University. <https://socialsci.libretexts.org/@go/page/42841>
- 6- Seven C’s of Effective Communication, Prachi Juneja, Reviewed By Management Study Guide Content Team, ISO 2001:2015 Certified Education Provider. <https://www.managementstudyguide.com/seven-cs-of-effective-communication.htm>
- 7- Written Communication: Meaning, Advantages and Limitations, Priyali Sharma, <https://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/written-communication/written-communication-meaning-advantages-and-limitations/70195>

MÓDULO 6: GESTIÓN EMOCIONAL



- Definición de gestión emocional
- ¿Cómo funciona eficazmente la gestión emocional?
- ¿Qué habilidades son necesarias para lograr la gestión emocional?
- ¿Cómo aprender la gestión emocional?

6.1. Definición de gestión emocional

La gestión emocional es una parte fundamental de la inteligencia emocional. La inteligencia emocional es la capacidad de una persona para identificar y comprender sus propias emociones y las de otras personas, mientras que la gestión emocional es la capacidad de ser consciente y manejar de forma constructiva tanto las emociones positivas como las desafiantes. Implica cambiar los pensamientos o comportamientos, a veces de forma consciente y otras inconscientemente.

6.2. ¿Por qué necesitamos la gestión emocional?

Cuando regulas tus emociones con estrategias saludables, te sientes mejor y puedes recuperarte más rápidamente de las experiencias estresantes. La gestión emocional también te ayuda a manejar las situaciones que desencadenan las emociones, y a adaptarte a la valiosa información y motivación que pueden aportar las emociones cuando se entienden.

La falta de control emocional suele destruir tu productividad. Para superar la procrastinación, mantener la concentración y trabajar más eficazmente con los demás, hay que aumentar las habilidades de gestión emocional para ser más productivo.

La capacidad de gestionar las emociones también mitiga los conflictos. Las personas que pueden gestionar sus propias emociones

y las de los demás, incluso bajo presión, son más capaces de manejar y resolver conflictos. Son menos susceptibles de responder a situaciones frustrantes con reacciones contraproducentes. Mantienen la calma y se centran en mantener discusiones productivas y encontrar soluciones.

6.3. ¿Cómo funciona eficazmente la gestión emocional?

- Es fundamental ser capaz de reconocer, expresar y medir la intensidad de las emociones para poder regularlas eficazmente. Gestionar las emociones de forma positiva implica que nuestros sentimientos sean identificados y comunicados adecuadamente de forma que ayuden a liberar positivamente la emoción, además de ser comprendidos por los demás y acercarnos a la consecución de nuestros objetivos.
- Tendemos a etiquetar nuestras emociones como positivas o negativas. El uso de estas etiquetas nos impide experimentar toda la gama de emociones humanas. Puedes utilizar las emociones "negativas" como la ira, el miedo, el estrés y la ansiedad en tu beneficio. Por ejemplo, la ira puede llevar a un enfrentamiento entre dos personas o a una decisión decidida de alejarse de una persona tóxica de forma pacífica.
- Otro aspecto importante es alinear tus emociones con tus valores. Antes de avanzar en la gestión de tus emociones, ten claro cuáles son tus valores. Así te asegurarás de vivir una vida feliz, plena y productiva.
- Tienes que ser consciente de tu respuesta emocional y entender qué puede haber detrás de ella. Aquí hay algunas preguntas que podrías hacerte antes de reaccionar:
 - ¿Cómo me siento ante esta situación?
 - ¿Qué creo que debería hacer al respecto?
 - ¿Qué efecto tendría para mí y para otras personas?
 - ¿Encaja esta acción con mis valores?
 - Si no es así, ¿qué otra cosa podría hacer que encaje mejor?
 - ¿Hay alguien más a quien pueda preguntar sobre esto que pueda ayudarme?
- Por último, el aprendizaje de habilidades de gestión emocional te ayudará a enfrentarte a situaciones de estrés. En el trabajo puede haber ciertas situaciones, como las siguientes, en las que tendrás que gestionar el estrés y la ansiedad:
 - Si estás nervioso por hacer una presentación, utiliza esa adrenalina para hacer una presentación más enérgica
 - Aprende de las experiencias pasadas. Si te sientes mal por algo, utiliza esos sentimientos para que no vuelva a ocurrir

- Establece un tiempo para “preocuparte” y así poder despejar la cabeza y pensar en soluciones.



6.4. ¿Qué habilidades son necesarias para alcanzar la gestión emocional?

Puede que te lleve tiempo y trabajo mejorar tus habilidades de gestión emocional, pero puede dar sus frutos en tu vida profesional. Las habilidades de gestión emocional son capacidades que te ayudan a regular tus respuestas emocionales ante las situaciones.

A los profesionales que son capaces de controlar tus emociones les resulta más sencillo actuar racionalmente y tomar decisiones profesionales acertadas en situaciones de gran estrés.

El desarrollo de habilidades de gestión emocional puede ayudar a los profesionales en una amplia gama de trabajos, incluidos los puestos de liderazgo. Estas habilidades pueden ayudarnos a realizar tareas como:

- Resolver conflictos con colegas o clientes
- Hacer presentaciones o hablar en público
- Asistencia al cliente
- Dirigir evaluaciones de desempeño
- Formar a nuevos compañeros de equipo
- Tutoría de colegas
- Realización de tareas con limitaciones de tiempo
- Adaptación a los cambios en los planes del Proyecto

Estas son cinco habilidades esenciales para la gestión emocional:

Autoconciencia

La autoconciencia es una habilidad que te permite predecir cómo puede afectarte una situación o una persona al ser consciente de tu propio estado emocional. Se trata de saber cuáles son tus puntos fuertes, tus puntos débiles y los desencadenantes del estrés. Puede permitirte observar tus reacciones emocionales ante las situaciones y aprender a mejorar tus respuestas. Por ejemplo, si estar preparado te hace sentir más tranquilo y confiado en el trabajo, entonces puedes tomar medidas para asegurarte de que estás lo más preparado posible para el día. Sentirse seguro en su lugar de trabajo puede reducir su estrés y hacerle más resistente a los cambios u obstáculos.



Reflexión

Reflexionar te permite comprender por qué has tenido una determinada reacción emocional ante una situación o persona y puede ayudarte a resolver conflictos separando la emoción de la situación.

Aceptación

Es importante aceptar tus emociones sin asignarles un valor. Puede ayudarte a reaccionar racionalmente ante una situación que te hace sentir de una manera determinada. Al aceptar tus emociones, puedes recuperarte de una reacción emocional más fácilmente, lo que te permite centrarte en la siguiente tarea. Aprender a aceptar tus propias emociones también puede ayudarte a desarrollar la empatía hacia los demás al relacionar tus emociones con las suyas.

Perspectiva

Desarrollar un sentido de la perspectiva puede ayudarte a gestionar tus emociones situándolas en su contexto. Por ejemplo, si te sientes nervioso antes de hacer una presentación ante un público, puedes relativizar esa emoción reconociendo que es normal sentir cierta ansiedad al hablar en público y que muchos profesionales de éxito se sienten así. La perspectiva puede recordarte que las emociones son una respuesta saludable a las situaciones y que puedes superarlas para cumplir con tus tareas.

Empatía



La empatía es la capacidad de relacionarse con los sentimientos de otras personas en una situación utilizando su propia experiencia. Utilizar la empatía en el lugar de trabajo puede ayudarte a establecer relaciones gratificantes con los compañeros y a prevenir conflictos. Puedes utilizar la empatía para darte cuenta de que un compañero necesita ayuda para gestionar su carga de trabajo y comprender cuando se frustra ante un obstáculo o un retraso. Comprender sus emociones te permitirá trabajar con ellos para encontrar una solución al problema. La forma más fácil de desarrollar esta habilidad es hablar menos y escuchar más. Una habilidad como la empatía es más importante que nunca para el éxito de una empresa, ya que está relacionada con el crecimiento, la productividad, la satisfacción de los clientes y el aumento de los ingresos.

6.5. ¿Cómo puedes desarrollar habilidades de gestión emocional?

El siguiente enfoque te ayudará a mejorar sus habilidades de gestión emocional.

- **Parar.** Cuando tus emociones son tan fuertes que te sientes secuestrado por ellas y crees que vas a hacer algo de lo que te vas a arrepentir después, debes parar y pensar. Empieza a buscar señales, así como los pensamientos y sentimientos que han agravado el comportamiento.
- **Dejarte llevar.** Una vez que hayas parado, haz algo que te ayude a relajarte. Es posible que no puedas pensar de forma clara y racional si no reduces la intensidad de tus emociones.
- **Procesar.** Ahora estarás en mejor posición para considerar todo y responder adecuadamente. En primer lugar, identifica las emociones que sientes. Después, piensa en su origen y en por qué te sientes así. Cuando tengas las respuestas a estas dos preguntas, podrás tomar una decisión más informada sobre el mejor curso de acción, teniendo en cuenta tus objetivos finales y tus valores personales.

6.6. ¿Cómo aprender la gestión emocional?

Puedes aprender diferentes técnicas que te ayudarán a gestionar tus emociones y a enfrentarte a situaciones difíciles. Algunas de estas técnicas pueden ayudarte a regular tus emociones durante situaciones estresantes o excitantes. Otras son prácticas regulares que pueden ayudarte a mejorar tu reacción ante situaciones o personas.

Encontrar formas de expresar tus emociones

Expresar tus emociones libremente fuera del trabajo puede ayudarte a gestionarlas durante la jornada laboral. No reprimas tus emociones. Puedes hablar con amigos o familiares sobre cómo te sientes, lo que también puede permitirte obtener algún tipo de retroalimentación o perspectiva sobre tus experiencias. Si eres una persona artística, puedes pintar, dibujar o escribir para expresar tus emociones.

Reconoce lo que te hace sentir bien

Los seres humanos atribuyen más peso a las emociones negativas que a las positivas. Fíjate en las experiencias positivas que aumentan la resiliencia y el bienestar. De este modo, podrás crear un fuerte sentimiento de satisfacción en tu trabajo. Puedes crear una lista de las partes de tu trabajo que te producen satisfacción y colgarla en tu oficina.

Date espacio

Toma distancia de los sentimientos intensos y de las situaciones que desencadenan una reacción emocional para asegurarte de que reaccionas ante ellos de forma razonable. La distancia puede ser física, pero también puedes crear distancia mental distrayéndote. Da un paseo al aire libre, ve a la sala de descanso o a una ventana cercana y mira al exterior para conseguir algo de espacio; o habla con un ser querido. Cuando ganes algo de perspectiva sobre tus emociones, asegúrate de volver a la situación y encontrar una solución, las distracciones saludables son sólo temporales.

Mindfulness



El mindfulness es una técnica de meditación que se centra en las sensaciones y emociones que se sienten en el momento. El objetivo es mantenerse plenamente presente en el momento y evitar pensar en preocupaciones futuras o pasadas. Puede ayudarte a ser más consciente de todos los sentimientos y experiencias. También puede calmarte y ayudarte a desarrollar un sentido de la perspectiva sobre tus emociones y tareas diarias. Tómame unos minutos al principio de cada día para concentrarte en tu respiración y tus sentimientos; puedes hacerlo en casa, en el coche o en tu escritorio.

Aprender técnicas de respiración



Las técnicas de respiración pueden ayudarte a calmarte y regular tus sentimientos. Esto le ayudará con la ansiedad, la preocupación, la frustración y la ira. Si te concentras en tu respiración, se reducirá el impacto de la emoción en tu cuerpo y mente, lo que te permitirá completar tu tarea o resolver un problema. Hay diferentes tipos de ejercicios, por ejemplo, puedes hacer respiraciones profundas, inhalando y exhalando y contando lentamente hasta 10. Otro ejercicio consiste en inhalar contando hasta cuatro, aguantar la respiración contando hasta dos y luego exhalar contando hasta cuatro. Elige el que mejor te funcione.

Lleva un diario de tus estados de ánimo

Escribir tus sentimientos y las respuestas que desencadenan puede ayudarte a entender tus respuestas emocionales y a aprender a gestionarlas. Puede permitirte reflexionar sobre ellas con mayor profundidad. Incluye información sobre cómo te has sentido ese día y qué acontecimientos han desencadenado las diferentes respuestas emocionales. Si la reacción no sirvió de nada, utiliza tu diario para explorar posibilidades más útiles para el futuro. Lleva tu diario contigo para poder anotar tus emociones y sentimientos a medida que se produzcan. Puedes releer las anotaciones de tu diario para conocer tus desencadenantes habituales, lo que puede ayudarte a predecir tus respuestas ante situaciones futuras.

Lee libros sobre gestión emocional

Muchos libros ofrecen técnicas para mejorar tu gestión emocional, centrándose en la salud mental o la productividad. También puedes aprender sobre la química cerebral de las respuestas emocionales y otra información que puede ayudarte a entender tus sentimientos.

Habla con un profesional

Si tus emociones son abrumadoras, habla con un terapeuta. Te ayudarán a desarrollar habilidades de gestión emocional eficaces para maximizar tu productividad y construir una vida laboral saludable.

Puedes encontrar terapia individual o grupos de apoyo para una amplia gama de situaciones. Te permitirán expresar tus emociones, descubrir las fuentes de tus respuestas emocionales y practicar técnicas de afrontamiento en un espacio seguro.

Referencias

1. <https://www.calendar.com/blog/emotional-management-skills/>
2. <https://www.calendar.com/blog/emotional-management-skills/>
3. <https://www.cleverism.com/skills-and-tools/emotion-management/>
4. <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/02/the-8-simple-steps-to-master-emotional-skills/?sh=245c8c992386>
5. <https://www.healthline.com/health/how-to-control-your-emotions#manage-stress>
6. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/emotional-intelligence>
7. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emotional-management-skills>
8. <https://www.skillsyouneed.com/ps/managing-emotions.html>

MÓDULO 7: LIDERAZGO



- Definición de liderazgo
- Habilidades de liderazgo
- ¿Cómo trabaja eficazmente un líder?
- ¿Qué habilidades son necesarias para trabajar como líder?
- ¿Cómo aprender a ser líder?

7.1. Definición de Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades que tiene un individuo para influir en la forma de ser y actuar de las personas o de un determinado grupo de trabajo, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia la consecución de sus metas y objetivos.

Ser líder implica tener pensamiento propio, saber defenderlo, argumentarlo y debatirlo correctamente.

Existen dos tipos de liderazgo:

Liderazgo social: un líder social actúa individualmente o junto con otros. Este tipo de líder suele ser una persona con vocación de transformación social que defiende los derechos humanos movilizándolo el apoyo político y ciudadano en general. Observan y analizan en profundidad la realidad social y proponen cambios que repercutan en el bien común.

Liderazgo profesional: buscan la forma de influir en su equipo para conseguir los diferentes objetivos marcados por la empresa, obteniendo resultados en tiempo y forma, utilizando la persuasión para dirigir a su equipo y contribuir al desarrollo profesional de todos los miembros, pero siempre sobre una base ética, sin cruzar la línea entre la persuasión y la manipulación.

7.2. Habilidades de liderazgo

Hay muchas habilidades que caracterizan a un buen líder:

Pensamiento positivo: una de las más importantes. Si comprende el potencial de la psicología positiva, entenderá cuál es la mejor manera de aplicar el aprendizaje en cualquier situación.

Honestidad: La verdad debe ser siempre la mayor fortaleza de un líder. Aunque la realidad a veces puede ser molesta, ocultar cosas o camuflar la realidad puede complicar muchas situaciones.

Saber delegar: un buen líder debe confiar en sus colaboradores para que el trabajo sea eficaz.

Comunicación: Saber escuchar y ser capaz de transmitir la información de forma clara y precisa es fundamental para lograr una mayor implicación de los empleados.

Inspirar y motivar: un líder debe transmitir pasión y motivación a su equipo para aumentar la productividad y la eficacia del trabajo. Si, por el contrario, el equipo está desmotivado, los resultados pueden no ser los esperados.

Alinear al equipo: un equipo debe estar centrado en una meta a largo plazo, pero estableciendo objetivos alcanzables a corto plazo.



Reconocer los logros: las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan objetivos deben ser recompensadas, necesitan ser reconocidas para que se sientan motivadas y aumente su confianza.

Creatividad: Ser creativo nos permite mantener la mente abierta y estar preparados para el cambio, ya que es necesario proponer soluciones innovadoras a los contratiempos que puedan surgir.

Inteligencia emocional y empatía: Es fundamental saber ponerse en el lugar de los demás, ser capaz de entender sus necesidades e inquietudes, así como saber gestionar las propias emociones, para poder responder mejor ante cualquier situación o cambio que pueda surgir.

Compromiso: Un líder debe creer y confiar en el equipo y sentirse comprometido, no sólo con los objetivos de la empresa, sino también con las personas que forman parte de ella.

7.3. ¿Cómo trabaja eficazmente un líder?



Para empezar, las tareas de un líder pueden confundirse con las de un jefe. Sin embargo, ser jefe no es lo mismo que ser líder. La principal diferencia es que el jefe es una persona con una autoridad impuesta para dirigir y dar órdenes a sus subordinados, mientras que el líder es una persona que, mediante la motivación y la influencia, dirige un grupo y cuya finalidad no es cumplir las tareas que le han sido impuestas, sino alcanzar objetivos comunes para todos.

Otras diferencias:

Jefe:

- Impone órdenes simplemente porque tiene autoridad para hacerlo.
- Es inaccesible y demuestra que no está disponible para los demás, mostrando falta de comunicación.
- Cuando hay un problema, trata de encontrar, señalar y reprender al responsable del mismo.
- Los logros de un jefe son sólo suyos.
- El ambiente de trabajo creado por un jefe está bajo presión.

Líder:

- Se ha ganado la confianza de su equipo y no necesita imponer nada, ya que con explicar y ejemplificar es suficiente.
- Se ha ganado el respeto de su equipo y le ven como uno más.
- Un líder es el primero en ayudar a resolver el problema.
- Los logros obtenidos por un líder pertenecen al equipo y se consiguen gracias al esfuerzo de todos.
- Un líder deja espacio para el aprendizaje y permite que el equipo crezca.

- La responsabilidad de un líder es crear vínculos interpersonales, establecer un conjunto de normas que dirijan el comportamiento de todos los miembros y promover valores comunes como el esfuerzo y la generosidad.
- Un líder es aquel que marca el rumbo, transmite la misión, orienta y busca la consecución de los objetivos individuales.

7.4. ¿Cuál es el trabajo de un líder?



Fase inicial:

- Plantear el problema o la situación
- Definir los objetivos
- Establecer métodos de trabajo

- Asignar tareas y responsabilidades
- Generar confianza
- Solicitar cooperación y colaboración
- Señalar indicadores y sistemas de control
- Promover la acción/ejecución de cada proyecto bajo control

Organization and development phase:

- Summarising conclusions and agreements
- Making decisions
- Measure and monitor results
- Recognise and celebrate successes and achievements
- Analyse mistakes and learn from them
- Acknowledge team collaboration
- Document the process appropriately

7.5. ¿Qué habilidades son necesarias para trabajar como líder?

Algunos pasos a seguir para convertirse en líder son los siguientes:

Comunicar con claridad y eficacia

Hay que saber escuchar las críticas y los malos comentarios e interpretarlos de forma que sean una fuente de desarrollo personal. It is also important to express expectations and feelings continuously and in good terms. A la hora de comunicar, es fundamental hacerlo con claridad, sin dejar lugar a interpretaciones o malentendidos.

También es importante guardar silencio antes de decir nada para ser obediente.



Ser una inspiración

Tienes que ser el punto de referencia para el resto del equipo. Lo que haces tiene que ser congruente con lo que dices o piensas, para generar la confianza necesaria con el resto de miembros.

Conocer tus puntos fuertes y débiles

Para ser un buen líder tienes que aportar tus puntos fuertes al equipo. Del mismo modo, si no eres bueno en algo, reconócelo y trabaja en ello. Aprender a ser un buen líder requiere centrarse en los puntos

fuertes de cada uno y delegar las actividades que recurren a los puntos débiles.

Gestión emocional

Cuando no conoces tus emociones y tomas decisiones basadas en reacciones y no en conclusiones racionales, tenderás a cometer errores.

Pasión

La pasión por el trabajo que haces es fundamental para un líder. No puedes ser un buen líder en un trabajo que no te inspira a mejorar cada día.

Aceptar la incertidumbre

Debemos aceptar que no podemos controlar todos los factores que rodean a las empresas y a los equipos de trabajo.

La fortaleza mental es esencial para mantener la calma y tomar las decisiones correctas en esos escenarios.

Para ello es importante confiar en el equipo, permitir que estas personas desarrollen procesos, tomen decisiones y actúen según su propio criterio.

Asumir los errores

No hay nada malo en cometer errores, lo malo es no aprender de ellos y no adquirir la experiencia necesaria. Echar la culpa no ayudará a resolver las cosas.

Del mismo modo, otras personas del equipo también cometerán errores, por lo que debes asumir estas situaciones con calma, asumir las consecuencias y trabajar para evitar que vuelvan a ocurrir.

Para ser un buen líder, primero hay que ser una buena persona

Mucha gente utiliza su posición de líder para presumir de poder, influencia o riqueza. El liderazgo no tiene que ver con las apariencias, sino con los resultados. Tienes que tener la humildad de tener una mentalidad de crecimiento, de utilizar tus habilidades para ayudar a los demás, para potenciar su crecimiento y no para impresionar y dar una imagen de algo que no eres.

Comprender la importancia de las decisiones que tomas como líder

Antes de tomar cualquier decisión, es necesario investigar primero todas las posibilidades y resultados. Esta importante labor no puede subordinarse al instinto y las emociones, aunque deben tenerse en cuenta. Have a growth mindset

Céntrese en mejorar cada día. Invierte en autoconocimiento y desarrollo personal.

7.6. ¿Cómo aprender a ser un líder?



Algunas personas tienen aptitudes innatas para el liderazgo, pero muchas de ellas pueden aprenderse y ponerse en práctica en nuestros puestos de trabajo día a día. La mayoría de las veces, se necesita un 10% de talento y un 90% de preparación y trabajo duro para ser un buen líder.

Los grandes líderes no nacen, sino que se forman con el tiempo y la experiencia.

Puede ser perjudicial si intentas dirigir o gestionar un equipo y no conoces las herramientas básicas para la gestión de equipos.

Lo más importante para ser líder: propósito, pasión y rendimiento.

Todo líder alcanzará su máximo rendimiento cuando alinee sus pasiones personales con el propósito común del equipo.

REFERENCIAS:

1. <https://www.amamex.org.mx/blog/aprendiendo-a-ser-un-lider.html>
2. <https://blog.eclass.com/de-que-forma-se-puede-aprender-a-ser-un-mejor-lider>
3. <https://blog.signaturit.com/es/10-maneras-de-liderar-y-motivar-a-tu-equipo>
4. <https://www.cedered.es/el-papel-del-lider-dentro-del-equipo-de-trabajo/>
5. <https://eonomiatic.com/liderazgo/>
6. <https://www.emprendiendohistorias.com/como-ser-un-buen-lider/>
7. https://www.google.com/search?q=que+significa+liderazgo&rlz=1C5CHFA_enES978
8. <https://www.mastercumlaude.com/blog/liderazgo-que-es-y-que-implica-ser-lider/>

MÓDULO 8: GESTIÓN DE PERSONAS



- Definición de gestión de personas
- ¿Por qué necesitamos la gestión de personas?
- ¿Cómo funciona eficazmente la gestión de personas?
- Habilidades de gestión de personas
- ¿Cómo aprender sobre gestión de personas?

8.1. Definición de gestión de personas

La gestión de personas es el proceso de formar, motivar y dirigir a los empleados para aumentar la productividad en el trabajo y promover el desarrollo profesional. En resumen, se trata de planificar y actuar teniendo en cuenta a su gente y sacando el máximo partido de ella. Los responsables del lugar de trabajo, como los jefes de equipo, los gerentes y los jefes de departamento, utilizan la gestión de personas para supervisar el flujo de trabajo e impulsar el rendimiento de los empleados a diario.

Podemos clasificar la gestión de personas en tres etapas:

- **Adquisición:** Tu marca de empleador, los procesos de contratación y los modelos de compensación.
- **Desarrollo:** Procesos de incorporación y ciclos de gestión del rendimiento.
- **Retención:** La cultura de tu empresa, su desarrollo organizativo y sus valores fundamentales.

8.2. ¿Por qué necesitamos la gestión de personas?

Crear lugares de trabajo que inspiren a las personas, las motiven y las ayuden a dar lo mejor de sí mismas en el trabajo es esencial en la gestión de personas. Ejemplos de situaciones en las que la gestión de personas es útil en el lugar de trabajo son:

Resolución de conflictos interpersonales: Los directivos y los empleados en posiciones de liderazgo desempeñan un papel importante en la resolución de conflictos. Una gestión eficaz de las personas puede ayudarte a mediar en los conflictos entre empleados de forma que se fomente la colaboración y el respeto.

Dirigir la formación de los empleados: Cuando eres responsable de la incorporación de nuevos empleados y de la formación de los actuales en las prácticas actualizadas, puedes utilizar aspectos de la gestión de personas para proporcionar comentarios constructivos y orientarles para que puedan tener éxito en sus puestos.

Gestionar los plazos: Asignar tareas y establecer objetivos alcanzables forma parte de la gestión de personal. Una gestión eficaz del personal puede ayudarte a evaluar los recursos de tu equipo y a establecer plazos realistas que fomenten el progreso.

Construir la cultura de la empresa: Puedes tener una influencia positiva en tu lugar de trabajo utilizando tus responsabilidades de gestión de personas para ayudar a los trabajadores a conocerse entre sí; y para pedirles su opinión sobre su perspectiva de la empresa, y luego convertir esa información en cambios procesables para una cultura de empresa que todos pueden ayudar a desarrollar.

8.3. ¿Cómo funciona eficazmente la gestión de personas?

Los empleados pueden plantearse si estarían mejor en otro lugar si no se presta suficiente atención a la gestión de personas. Los empleados felices son más productivos y las empresas productivas tienen más éxito. ¿Cómo podemos hacer que la gestión de personas sea más eficaz?

Escuchar es el primer paso en la gestión de personas

Estar atento, establecer contacto visual, tomar notas y esperar a que la otra persona termine antes de empezar a hablar son ejemplos de buena escucha. La clave para escuchar correctamente es mantener la mente abierta y no sacar conclusiones antes o durante las conversaciones. No des por sentado lo que piensa un empleado, cuál es su problema o cómo solucionarlo; olvida tus creencias previas y escucha para aprender todo lo posible sobre la situación, incluso si crees que su origen es evidente, no te lances a dar una solución.

Separar los problemas personales de los organizativos.

Los problemas del lugar de trabajo suelen dividirse en dos categorías: personales y organizativos. Si utiliza sus habilidades de gestión de personas para resolver los problemas personales, no necesitará una reorganización significativa. Ejemplos de problemas personales son: la carga de trabajo individual, la dificultad con su proceso, la

insatisfacción con los miembros de su equipo o con su rendimiento, o el descontento con el trabajo como resultado del deseo de cambiar de proyecto.

Los problemas organizativos no pueden resolverse arreglando el problema de un empleado. Pueden ser: equipos incapaces de hacer frente a las demandas de carga de trabajo de forma colectiva, problemas de flujo de trabajo que provocan frecuentemente errores o retrasos, hostilidad entre los miembros del equipo como resultado de un mal rendimiento general o falta de control de los empleados sobre los proyectos de trabajo y las trayectorias profesionales. Se derivan de problemas inherentes a la organización de la empresa. Los directivos deben comprender la raíz de estos problemas, sin dejar de gestionar las personas para ayudar a los empleados hasta que la situación se solucione por completo.

Entender el propósito de cada empleado

Conocer el propósito de cada equipo y de cada uno de sus miembros es la clave del éxito. Para comprometerse con los empleados y empatizar con ellos, primero hay que entender qué les motiva a trabajar y qué satisfacción obtienen de ello. El propósito es una parte importante de lo que hace que la gente sea feliz en el trabajo y lo que les impulsa a tener éxito y avanzar en sus carreras. Saber por qué les motiva tener éxito en su trabajo y por qué quieren ser una contribución individual para la empresa puede ayudarle a usted, como directivo, a

encontrar la manera de ayudarles a tener éxito y a la vez beneficiar a la empresa. Las personas prefieren trabajar en proyectos en los que creen que pueden destacar, y se sienten más comprometidos con su trabajo cuando se les da la oportunidad de realizar lo que mejor saben hacer.

Equilibrar adecuadamente los elogios y las críticas

Para prosperar, los empleados necesitan un equilibrio entre los elogios y las críticas. Si sólo les elogias por su buen trabajo no les ayudarás a crecer, y si expresas exclusivamente críticas, se pondrán nerviosos y se desmoralizarán.

Hay que saber cuándo, dónde y cómo expresar la gratitud. Los esfuerzos de los empleados deben ser recompensados de forma regular y oportuna. Las herramientas de gestión de personas, como los elogios públicos, los elogios privados y las muestras especiales (como los premios al empleado del mes u otros reconocimientos) ayudan a crear confianza y moral.

En lugar de limitarse a señalar los errores, proporcione retroalimentación y ayude a los empleados a encontrar soluciones para superar sus puntos débiles. Al ayudarles a fijar nuevos objetivos, demuestra que confía en su capacidad de progreso y que está dispuesto a ayudarles. No olvide terminar con una nota positiva.

Formula a los empleados esta pregunta abierta

Según David Hauser, deberías terminar cada conversación importante con un "¿Hay algo más?". Tus empleados te dirán lo que tienen en mente en ese momento. Puede darles la oportunidad de pedir ayuda en lugar de esperar a una reunión en la que se repasen sus altibajos. También te mantiene informado sobre su progreso y su trabajo sin que sientan que estás microgestionando. Es una forma de crear confianza con tus empleados, mejorar tus habilidades de gestión y demostrar que te preocupas por sus inquietudes.

Regístrate cuando no haya ningún problema

Si un empleado que nunca tiene problemas y no está acostumbrado a hablar regularmente con su jefe tiene de repente grandes dificultades en un proyecto, no sabrá cómo afrontar la situación y se estresará. Los directivos pueden evitar que sus empleados se encuentren en una situación tan estresante si se reúnen con ellos cuando no pasa nada. Las reuniones periódicas establecen una cultura de comunicación y proporcionan un espacio seguro para los empleados cuando las cosas se ponen difíciles. Una o dos reuniones semanales pueden ayudar a apagar los incendios antes de que destruyan un proyecto o la relación con un cliente. También puedes utilizar las reuniones individuales para comprobar los objetivos y conocer a tu equipo.

8.4. Habilidades de gestión de personas



Estas son algunas habilidades importantes de gestión de personas que pueden ayudar a su equipo a tener éxito:

- **Confianza**

La confianza significa creer que se puede contar con las capacidades, la ayuda o el consejo de alguien cuando más se necesita.

Fomentar la confianza permite a tu equipo trabajar juntos de forma más eficiente y productiva y podría fomentar una cultura de honestidad y transparencia.

Los equipos deben poder confiar en que su líder les apoye y cree en su duro trabajo. Los líderes deben poder confiar en que su equipo puede completar las tareas correctamente y a tiempo.

Puedes fomentar la confianza realizando tus tareas de forma fiable y demostrando tus habilidades técnicas cuando los empleados te pidan ayuda. También puedes fomentar la confianza dando comentarios constructivos que ayuden a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y la calidad de su trabajo.

- **Comunicación Efectiva**

Dar a conocer a los empleados la información esencial de forma rápida y clara es clave para tener un equipo solidario. Permite a los miembros del equipo trabajar juntos en la resolución de problemas, la búsqueda de nuevas ideas y la adaptación a situaciones cambiantes.

Utiliza un lenguaje claro y sencillo para que todos entiendan tu mensaje. Considera la posibilidad de cambiar la forma de dar tu mensaje para evitar las barreras habituales, como demasiada información de golpe o términos inaccesibles. Permite que tus empleados hagan preguntas aclaratorias, y confirma que todos

entiendan la información para que no haya mala comunicación.

- **Escucha Activa**

Es la práctica de escuchar al interlocutor para comprender plenamente su perspectiva, pregunta o preocupación antes de responder. Los oyentes activos eliminan las distracciones, mantienen el contacto visual y ofrecen señales verbales o no verbales para mostrar su compromiso y comprensión.

Cuando un empleado se dirija a ti con una pregunta o preocupación, utiliza señales no verbales, como asentir con la cabeza, para mostrar su interés en lo que está diciendo. Responde con atención repitiendo un resumen de su comprensión del mensaje, haz preguntas de seguimiento para saber más sobre lo que necesitan y di que empatizas con su experiencia para asegurarles aún más que les entiende y respeta. Estas técnicas conducen a interacciones positivas en el lugar de trabajo.

- **Empatía**

Es necesario para planificar el trabajo, asignar tareas, comunicar o proporcionar retroalimentación. Es la capacidad de ver realmente el mundo desde la perspectiva de otra persona y comprender tus motivaciones, miedos, retos y puntos fuertes. La escucha activa allana el camino hacia una mayor empatía.

- **Habilidad para motivar a los demás**

Motivar a tus empleados les ayuda a desarrollar nuevas habilidades y a ser más productivos. Es importante formar bien a los nuevos empleados y darles los conocimientos y recursos que necesitan para completar las tareas asignadas y seguir aprendiendo por su cuenta.

- **Responsabilidad**

Asumir plenamente la responsabilidad de tus decisiones y acciones, y de las de tu equipo, ayuda a que los demás confíen en ti. Los fallos en la gestión de la responsabilidad (por ejemplo, culpar a los demás de los errores) pueden tener un rápido efecto de bola de nieve, lo que reduce el compromiso y la moral de los empleados.

Debe ser un modelo de responsabilidad, presentándose a las reuniones a tiempo, cumpliendo los plazos de los proyectos, dando información a tiempo, asumiendo los errores o comunicando los retrasos. Como gestor de personas, también puedes exigir responsabilidad al personal.

- **Resolución de problemas**

Cuanto mejor sea una empresa para resolver problemas, más éxito tendrá. Hay que resolver los problemas con proyectos, así como trabajar con los empleados para encontrar soluciones. Los solucionadores de problemas eficaces pueden guiar a los equipos

para que alcancen sus objetivos detectando los problemas antes de que se vuelvan inmanejables y aplicando un marco sistemático para resolverlos. La resolución de problemas empieza por:

- Identificar el problema
- Definirlo y analizarlo
- Desarrollar soluciones
- Planificar y actuar

Para tener éxito en la resolución de problemas se necesita una combinación de habilidades, como la apertura de miras, el pensamiento analítico y la creatividad.

- **Flexibilidad**

Es importante saber cuándo ser flexible y cuándo dirigir con más firmeza a los empleados. Puedes mostrarte flexible acomodando las necesidades específicas de los empleados, como horarios ajustables u opciones de trabajo a distancia, y permitiéndoles ajustar su propio flujo de trabajo para ser lo más productivos posible. Debes evaluar los resultados del proceso del empleado para asegurarte de que es eficiente y ayudarles a revisarlo si se puede optimizar.

- **Paciencia**

Utiliza la amabilidad, el respeto y la empatía para ayudar a los demás a superar los obstáculos. La paciencia puede emplearse en la formación de nuevos empleados, la enseñanza de nuevos procesos, la gestión de conflictos o la resolución de problemas. Es más probable que los empleados pidan aclaraciones para asegurarse de que entienden las instrucciones y para aumentar la calidad de su trabajo cuando confían en la paciencia de sus jefes.

- **Organización**

Gestionar un equipo implica manejar varias tareas diferentes en curso simultáneamente. La organización te ayuda a seguir y mantener la productividad de tu equipo. Los signos de una organización eficaz incluyen: Responder rápidamente a los correos electrónicos, a las solicitudes de aprobación y a las preguntas; mantener un calendario para hacer un seguimiento activo de los plazos, organizar reuniones en las que se discuta eficazmente la información; o asignar adecuadamente las tareas a los miembros del equipo.

Recuerda que las habilidades de gestión de personas están interconectadas. La empatía genera confianza, y la confianza aumenta la responsabilidad, y así sucesivamente. Debes centrarte en el desarrollo de todas estas habilidades blandas. El éxito de su empresa depende de ello.

8.5. ¿Cómo aprender la gestión de personas?



Cómo desarrollar tus habilidades de gestión de personas

Puedes convertirte en un candidato más fuerte para futuras oportunidades de liderazgo si demuestras tus habilidades de gestión de personas. Identificar tus puntos fuertes y tus áreas de mejora puede ayudarte a decidir qué habilidades específicas debes desarrollar. Las siguientes estrategias mejorarán tus habilidades de gestión de personas:

Elige las habilidades individuales en las que te vas a centrar

La gestión de personas abarca una amplia gama de habilidades. Elige una habilidad y aprende más sobre ella, sus beneficios y cómo aplicarla en el lugar de trabajo.

Inscribirse a cursos de desarrollo profesional

Algunas empresas ofrecen sus propios programas de formación para directivos, mientras que otras pueden pagar al personal para que asista a cursos de desarrollo en otros lugares. Puedes encontrar cursos en línea o a través de una institución educativa.

Encontrar un mentor o entrenador de negocios

La atención especializada o dirigida es un método excelente para desarrollar rápidamente las habilidades de gestión de personas. Los mentores y los coaches empresariales pueden ofrecerte comentarios personalizados y estrategias concretas y procesables.

Pedir opiniones o consejos a otros directivos

Pide consejo a tu jefe o supervisor sobre cómo mejorar tus habilidades de gestión de personas y sobre posibles oportunidades de liderazgo en las que puedas demostrarlas y practicarlas.

Referencias

1. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>
2. <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-management-principles/#3>
3. <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-management-skills/#1>
4. <https://www.toolbox.com/hr/performance-management/articles/what-is-people-management/>

MÓDULO 9: Resolución de problemas



- ¿Por qué necesitamos habilidades de resolución de problemas?
- Definición de resolución de problemas
- ¿Cómo resolver problemas eficazmente?
- ¿Que habilidades son necesarias para resolver problemas?
- ¿Cómo aprender resolución de problemas?

9.1. ¿Por qué necesitamos habilidades de resolución de problemas?

Según Kepner-Tregoe, "la resolución de problemas es importante tanto para los individuos como para las organizaciones porque nos permite ejercer el control sobre nuestro entorno". Todos los días de nuestra vida nos vemos obligados a enfrentarnos a problemas y a manejar situaciones difíciles, por lo que es mejor que contemos con un activo de habilidades que nos permita hacer frente a estos escenarios específicos y complejos.

Para ello, las personas y las empresas deben analizar bien y en profundidad sus rutinas y su lugar de trabajo para adquirir y desarrollar el conjunto de habilidades vinculadas a la resolución de problemas, que se expondrán a continuación.

Como resultado, detectarán rápidamente los problemas cuando surjan e identificarán las soluciones más eficaces. También identificarán los factores y las fuerzas que puedan haber causado el problema e impulsarán cambios para mitigar futuros desafíos.

9.2. Definición de resolución de problemas



Para entender mejor la importancia de esta habilidad, lo primero es definir qué es:

- La *resolución de problemas* es la capacidad de resolver problemas novedosos y poco definidos en entornos del mundo real. Esta habilidad tiene que ver con la adquisición de la elasticidad mental para resolver problemas que nunca hemos visto antes y, al mismo tiempo, ser capaces de resolverlos en un paisaje que cambia constantemente y se vuelve más complejo (VUCA).
- La resolución de problemas también se refiere a la capacidad de una persona para gestionar con éxito y encontrar soluciones para situaciones complejas e inesperadas.

Oxford Languages propone: "El proceso de encontrar soluciones a cuestiones difíciles o complejas".

9.3. ¿Cómo resolver los problemas con eficacia?

Según el doctor J Ryan Fuller, "para resolver los problemas con eficacia, tenemos que darnos a nosotros mismos la mejor oportunidad de hacerlo":

- En primer lugar, hay que **reservar tiempo**. La resolución de problemas no puede hacerse a la carrera. Tenemos que dedicarle el tiempo y la atención suficientes para sacarle verdadero provecho.
- En segundo lugar, tenemos que ocuparnos de **un solo problema a la vez**.
- En tercer lugar, suele ser más fácil **abordar un problema escribiéndolo**

Como señala el diccionario de inglés Collins, la resolución de problemas "es una habilidad cotidiana vital que necesitarás tener para tu vida personal y profesional", especialmente para esta última, ya que ayuda a demostrar a los empleadores que tienes una serie de otras muchas competencias como la lógica, la imaginación, la creatividad, la resiliencia o la determinación. En definitiva, se trata de una habilidad transversal que afecta a todas las demás, por lo que es importante no subestimarla.

El Instituto de Contables Colegiados de Inglaterra y Gales (2022) explicó recientemente la importancia de este tema en el horizonte profesional de cualquiera:

Las personas con buena capacidad para resolver problemas son un activo valioso y de confianza en cualquier equipo: son las que piensan en nuevas ideas, en mejores formas de hacer las cosas, facilitan la comprensión de las cosas o ayudan a ahorrar tiempo y dinero a los clientes.

9.4. ¿Qué habilidades son necesarias para resolver problemas?



Como se ha destacado anteriormente, la capacidad de resolución de problemas está conectada con una serie de otras habilidades. La empresa Target Jobs incluye las siguientes:

- Capacidades analíticas
- Pensamiento innovador y creativo
- Mentalidad lateral
- Adaptabilidad y flexibilidad
- Resiliencia
- Trabajo en equipo

La lista de competencias propuesta por Indeed (2020) es diferente de la anterior. Esta empresa se centra en las siguientes habilidades:

- Análisis
- Investigación
- Creatividad
- Comunicación
- Confiabilidad
- Toma de decisiones

Pero profundicemos en qué consisten algunos de ellos.

Investigación

Investigar te permite identificar la causa del problema y comprenderlo en su totalidad. Hay muchas maneras de investigar, como recopilar información de Internet o hacer una lluvia de ideas con los compañeros de tu equipo.

Análisis

"El primer paso para resolver cualquier problema es analizar la situación" para entender los problemas y desarrollar posibles soluciones. Un buen análisis durante la investigación también ayuda a distinguir entre soluciones eficaces e ineficaces.

Toma de decisiones

A veces, puedes tomar una decisión rápidamente. También puede haber ocasiones en las que sea mejor tomarse un tiempo para llegar a una solución. Luego, sepa cómo comunicar el problema a los demás.

Comunicación

En primer lugar, hay que saber qué canales de comunicación son los más adecuados. "Comunicarlo con claridad ayudará a reducir cualquier confusión y facilitará la aplicación de una solución".

Fiabilidad

"Los empresarios valoran mucho a las personas en las que pueden confiar tanto para identificar como para aplicar soluciones de la forma más rápida y eficaz posible" (Indeed Editorial Team, 2020).

9.5.¿Cómo aprender resolución de problemas?

Según Rafis Abazov (2016), a continuación te explicamos cómo puedes aprovechar tu tiempo para mejorar tu capacidad de resolución de problemas:

IDENTIFICAR el problema □ Como dijo una vez Albert Einstein: "La formulación del problema es a menudo más esencial que su solución".

DEFINIR los elementos principales del problema □ descomponer el problema en trozos pequeños, o partes más pequeñas y manejables definiendo los elementos principales del problema.

EXAMINAR posibles soluciones □ Una parte importante de este paso del proceso de resolución de problemas es crear vínculos lógicos entre las diferentes soluciones potenciales, reforzando así las soluciones y creando sinergias.

ACTUAR para resolver el problema □ Decidir un plan y aplicarlo

BUSCAR lecciones que aprender □ Evaluar los resultados

Referencias

1. Abazov, R. (2021). *Comment améliorer vos compétences en résolution de problèmes*. Top Universities. Récupéré sur <https://www.topuniversities.com/blog/how-improve-your-problem-solving-skills>
2. Équipe de rédaction d'Indeed (2020). *Compétences en matière de résolution de problèmes : Définitions et exemples*. Indeed. Récupéré par <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/problem-solving-skills>
3. Fuller, J.R. (2021). *Inquiétude et résolution de problèmes*. New York Behavioral Health. Récupéré sur <https://www.newyorkbehavioralhealth.com/how-to-solve-problems-effectively/>
4. Institute of Chartered Accountants in England and Wales (2022). *Résolution de problèmes*. ICAEW. Récupéré de <https://www.icaew.com/learning-and-development/job-essential-skills/employability-skills/problem-solving#:~:text=Why%20is%20it%20important%3F,your%20professional%20and%20personal%20life.>
5. Sttotler, W.et Tregoe, K. (n.d). *Qu'est-ce que la résolution de problèmes et pourquoi est-elle importante*. KT. Récupéré sur <https://kepner-tregoe.com/blogs/what-is-problem-solving-and-why-is-it-important/>
6. Target Jobs (s.d.). *La résolution de problèmes : la marque d'un employé indépendant*. Target Jobs. Récupéré sur <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/skills-for-getting-a-job/problem-solving-mark-independent-employee>

MÓDULO 10 : AUTOMOTIVACIÓN



- Por qué necesitamos una automotivación
- Definir la automotivación
- ¿Cómo la automotivación proporciona eficacia?
- ¿Qué habilidades son necesarias para tener automotivación?
- Cómo aprender a ser una persona automotivada.

10.1. ¿Por qué necesitamos la automotivación?



La automotivación es una fuerza interior que nos hace avanzar hacia nuestros objetivos. Una persona automotivada cree firmemente que va a alcanzar el objetivo a pesar de los obstáculos o fracasos. Además, la automotivación es una herramienta única en el aprendizaje de la vida. Porque anima a la persona a aprender y hacer cosas nuevas.

10.2. Definición de Automotivación

La automotivación es la capacidad de impulsarse a sí mismo a tomar la iniciativa y la acción para perseguir objetivos y completar tareas. Proporciona un poder interior natural para poder pasar a la acción y también para centrarse no en los obstáculos sino en el objetivo. Ayuda a seguir adelante con las tareas sin necesidad de los consejos de motivación de otra persona.

La motivación comienza con una necesidad. La necesidad debe ser satisfecha por cada persona. Por el contrario, una persona se siente definitivamente molesta, infeliz, desmotivada. Por lo tanto, esta necesidad impulsa a la persona hacia el objetivo. Este logro también alivia a la persona. Además, prepara a la persona y la ayuda a concentrarse para satisfacer la siguiente necesidad.



En común las necesidades son categorizadas por Abraham Maslow. Según la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow, las

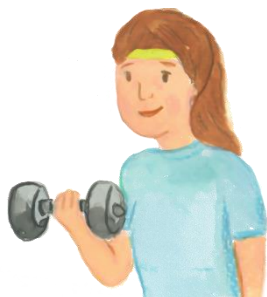
necesidades básicas son las fisiológicas, como el hambre y la sed. Cuando la persona está satisfecha con este nivel de necesidades, entonces la persona sube por las Necesidades de Seguridad como la seguridad o mantenerse alejado del peligro. El tercer nivel son las Necesidades de Pertenencia y Amor, como ser aceptado y pertenecer a una comunidad. El cuarto nivel es el de las Necesidades de Estima. En esta categoría, el logro de algo o la obtención de aprobación son uno de los ejemplos. Y en la cúspide de la pirámide están las necesidades de autorrealización. Escribir una novela o inaugurar una exposición de arte son algunos de los ejemplos de realización del potencial interior.

En la vida la persona no se queda en uno de los niveles y cuando está satisfecha, sube y continúa regularmente. A veces, el cambio entre los niveles puede ser irregular.

La importancia de esta pirámide es comprender el proceso de la psicología de un ser humano. Si una persona no tiene una casa donde sentirse segura o no puede permitirse la vida actual, entonces no tiene sentido hablar de las necesidades de autorrealización.

La jerarquía de necesidades se puede utilizar como un conocimiento para determinar la situación de la persona o para entender las necesidades actuales de la persona para ser satisfechas. Esto servirá de apoyo para saber dónde centrarse, qué ejemplos utilizar, cómo dibujar un cuadro de pasos de acción.

10.3. ¿Cómo proporciona la auto-motivación la eficacia?



La automotivación aporta eficacia al no dejarte depender de los demás. Te impulsa a aprovechar tus puntos fuertes para alcanzar tus objetivos. Además, te ayuda a asegurarte de que trabajas en tus puntos débiles y no dejas que estos obstaculicen tus planes. Al final es una certeza que lograrás el objetivo.

La automotivación es sostenible siempre que tengas el entusiasmo de recibir retroalimentación. Los feedbacks son regalos especiales para nuestro futuro a corto o largo plazo. Haber escuchado el feedback es creer en ti mismo que estás en el camino correcto con pequeños ajustes. Cuando sigas haciéndolo habrás terminado con los ajustes y te habrás desarrollado. En ese momento ya no eres quien eras..

Mantener el conocimiento de que vas a lograr apoya tu auto motivación en la parte superior. Por lo tanto, visualizar el objetivo en la mente es siempre un método fuerte para mantener la motivación y una preparación para que tu mente encuentre soluciones para alcanzar el objetivo.

10.4. ¿Qué habilidades son necesarias para tener motivación propia?



La automotivación es una capacidad mejorable. Se puede cambiar, desarrollar o mejorar haciendo algunos hábitos de acción. A continuación se exponen algunos de ellos;

- Reconocer el momento (Cuidado con el estado de ánimo y mantener el enfoque orientado a la solución)
- Hablar positivamente de uno mismo
- Obtener retroalimentación
- Competencia de visualización

10.5. ¿Cómo aprender a ser una persona automotivada?



Es prioritario que la persona se reconozca y se acepte a sí misma con sus puntos fuertes y sus aspectos de desarrollo. También sabe que si se conoce bien a sí mismo, puede tener éxito. Otro punto importante es el significado que da al éxito. Saber que puede haber tanto fracaso como éxito y que el fracaso no es un resultado sino un proceso. Tras determinar el objetivo, dividir la tarea en pequeños pasos es el método más fácil para mantener la motivación. Hay que desarrollar las habilidades necesarias.

Referencias

1. Akdeniz University Open Access Website. Kamu-İşletme Yönetiminde Motivasyon. Gulden Oncu. 2005. Retrieved from <http://acikerisim.akdeniz.edu.tr/bistreamhandle/123456789/1574/?sequence=1&isAllowed=y>
2. Art&Science of Coaching. Inner Dynamics. Marilyn Atkinson,Phd with Rae T.Chois. Exalon Publishing. First Published 2007.
3. Motivation. Wikipedia. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>

MÓDULO 11: ORIENTACIÓN AL SERVICIO



- ¿Qué es la orientación al servicio?
- ¿Por qué es la orientación al servicio importante?
- La orientación al servicio de la organización
- La arquitectura orientada al servicio - SOA
- ¿Qué es la orientación al servicio?
- ¿Por qué es la orientación al servicio importante?
- La orientación al servicio de la organización
- La arquitectura orientada al servicio - SOA

11.1. ¿Qué es la orientación al servicio?

"La orientación al servicio fue descrita por primera vez por los investigadores Saxe y Weitz como algo relacionado con la preocupación por los demás: se convirtió en un conjunto de actitudes y comportamientos que afectan a la calidad de la interacción" entre el personal de la organización y sus clientes (Hogan et al., 1984). Esta definición se amplió posteriormente para incluir "la voluntad de tratar a los compañeros de trabajo y a los clientes con cortesía, consideración y tacto", combinada con la capacidad de percibir las necesidades del cliente y de comunicarse eficazmente (Rosse, Miller y Barnes, 1991)".

Las buenas habilidades de orientación al servicio significan que las personas con orientación al servicio anticipan, reconocen y atienden las necesidades de los demás, no sólo de los clientes sino también de otras personas, como los compañeros de trabajo, los directivos, los becarios, etc. Con las habilidades de orientación al servicio es más probable que las personas sientan empatía, comprensión y amabilidad hacia las personas que les rodean.

Las habilidades de orientación al servicio, es decir, la amabilidad, la consideración y la cooperación de los empleados, son un factor importante para el éxito y pueden repercutir en la reputación de toda la empresa en materia de atención al cliente.

El servicio es otra área con muchas definiciones diferentes. Desde un punto de vista económico, según Murdick (1990) servicio significa "actividades económicas que producen utilidades de tiempo, lugar, forma o psicológicas". Desde el punto de vista del marketing, Kotler et al. (1991) dicen que el servicio es "cualquier acto o prestación que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da lugar a la propiedad de nada". La intangibilidad hace que el servicio sea mucho más difícil de evaluar que las mediciones de la calidad del producto. En resumen, el servicio se diferencia de los bienes en que éstos se producen, se venden y luego se consumen, mientras que los servicios se venden primero y luego se producen y se consumen.

Como presentan Berry et al. (1994), las empresas del sector de los servicios que siguen enfoques orientados al servicio atraerán más clientes nuevos, harán que los existentes vuelvan, perderán menos clientes, se mantendrán a salvo de la competencia de precios y recibirán menos quejas de los consumidores (Kim et al., 2005).

En lo que respecta a los clientes y consumidores, la orientación al servicio significa la demostración de la actitud positiva, el comportamiento y la voluntad de proporcionar a los clientes el mejor servicio posible. Esto también incluye actividades como:

- Escuchar a los clientes para comprender mejor sus necesidades.
- Comprender los servicios y productos disponibles y hacer recomendaciones
- Comprender los derechos del cliente y trabajar para protegerlos
- Completar todos los pasos necesarios para mejorar la experiencia del cliente
- Comprometerse de forma proactiva con los clientes para entender sus necesidades futuras
- Comunicarse con los clientes de una manera que se ajuste a sus necesidades
- Desarrollar relaciones con los clientes anteriores y futuros
- Continuar con el desarrollo de ciertas habilidades para ayudar mejor a los clientes
- Una empresa orientada al servicio al cliente se centra en las necesidades y deseos del cliente antes que en las necesidades y deseos de la empresa. Esto significa que la experiencia del cliente tiene prioridad sobre el beneficio.



11.2.¿Por qué es importante la orientación al servicio?

La orientación al servicio se basa en diseñar y prestar el mejor servicio a los clientes con la mejor actitud y comportamiento hacia todas las personas que intervienen en el proceso.

Un producto de servicio debe proporcionarse bien a la primera, y no hay lugar para el fracaso porque la producción del servicio tiene lugar en la interacción con los clientes.

La calidad de la interacción en el encuentro con el servicio, y las experiencias de servicio del cliente, conducen a la lealtad del cliente, y son muy a menudo tratados como los factores clave de un negocio exitoso. Una organización de servicios debe estar totalmente preparada para ofrecer un servicio excelente. Por otra parte, los directivos deben conocer la capacidad de una organización para prestar servicios superiores. En este contexto, existe la importantísima tarea de buscar predictores organizativos de los resultados excelentes proporcionados a los clientes, así como métodos de evaluación de la capacidad de una organización para prestar servicios excelentes. Por ello, en este capítulo se propone el concepto de orientación al servicio de la organización para su examen en profundidad.

Parasuraman et al. (1988) propusieron que los clientes perciben la calidad por las lagunas que aparecen en una organización de servicios. Según los autores, la calidad experimentada por los clientes depende del bucle de información que pasa por una organización, que nos informa sobre las expectativas reales de los clientes. Hay cuatro lagunas que influyen en la percepción de la calidad por parte de los clientes. La primera existe en las percepciones de los directivos sobre lo que los clientes desean de los servicios. La segunda se encuentra en las especificaciones elaboradas por los directivos. La tercera es cómo se entregan las especificaciones a los clientes, y la última aparece en las comunicaciones externas que dan información sobre la calidad del servicio que una empresa se ofrece a prestar.

11.3. Orientación al servicio de la organización.

Según Lytle et al. (1998), la orientación al servicio de una organización consta de elementos fundamentales que abarcan cuatro campos de prestación cruciales para el servicio, que son:

- prácticas de liderazgo de servicio,
- prácticas de encuentro de servicios,
- prácticas del sistema de servicios, y
- prácticas de gestión de recursos humanos.

Las prácticas de liderazgo son las que más influyen en el correcto crecimiento de la organización. Lytle et al. (1998) mencionan la importancia real de los líderes-servidores dentro de la estructura de

orientación al servicio. El compromiso directo de los líderes-servidores de servir y ayudar al personal termina en un servicio superior; construye normas especiales bastante no escritas que informan a los empleados de una forma de realizar un servicio. La orientación al servicio debe ser un objetivo a largo plazo en las prácticas de liderazgo dentro de las organizaciones.

Las prácticas de encuentro con el servicio están relacionadas con las relaciones con los clientes y los empleados. Las organizaciones deben centrarse en la calidad del trato a los clientes y permitir el contacto directo de los empleados con los clientes, para que los empleados lleguen a todas las necesidades de los clientes y presten el servicio necesario.

Todo el servicio prestado a los clientes existe en un sistema y es producido por él. Según Deming, el más renombrado gurú de la gestión de la calidad, en un sistema debemos buscar el potencial de mejora de la calidad, así como la eliminación de los residuos (Deming, 1994). El sistema de servicios tiene componentes peculiares que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la calidad del servicio. Uno de ellos es la prevención de fallos, y el segundo es la recuperación del servicio. Tradicionalmente, el análisis de fallos distingue entre fallos internos y externos; en el servicio tenemos casi exclusivamente fallos externos, ya que toda la producción del servicio se realiza con la participación de los clientes. Esto aumenta claramente la importancia de evitar los fallos. Por otro lado, un fallo puede ser una excelente oportunidad para deleitar a un cliente,

siempre que la empresa cuente con un sistema eficaz y viable para tratar las quejas y los fallos. La recuperación del servicio puede ser una oportunidad para ganar la fidelidad del cliente, incluyendo el boca a boca (Swanson & Kelley, 2001).

Lytle et al. (1998) señalan otros dos factores cruciales para la consecución de un sistema de servicio de alta calidad: la utilización de la tecnología y la difusión de las normas de servicio en toda la organización.

El cuarto elemento, las prácticas de gestión de recursos humanos, se centra en el trato de los empleados dentro de la organización, y es un elemento muy crucial para el trato de los clientes, ya que los empleados son los que establecen el contacto principal con los clientes. Por ello, la formación y capacitación de los empleados puede proporcionarles nuevas habilidades o actualizar las existentes para mejorar el proceso de prestación de servicios.

11.4. Arquitectura orientada a los servicios - SOA



La Arquitectura Orientada a Servicios (SOA) es un estilo arquitectónico que apoya la orientación a servicios. La orientación a servicios es una forma de pensar en términos de servicios y de desarrollo basado en servicios y en los resultados de los mismos.

Un servicio:

- Es una representación lógica de una actividad empresarial repetible que tiene un resultado especificado (por ejemplo, comprobar el crédito del cliente, proporcionar datos meteorológicos, consolidar informes de perforación)

- Es autónomo
- Puede estar compuesto por otros servicios
- Es una “caja Negra” para los consumidores del servicio

La arquitectura orientada a los servicios puede aplicarse a toda la arquitectura de la empresa u organización, pero hasta ahora en la práctica SOA se utiliza más comúnmente en la integración y organización del software que soporta las operaciones de la organización. Con este enfoque, el software de la organización se organiza como un conjunto de servicios de software.

El principio de la orientación a los servicios puede aplicarse a toda la arquitectura de la empresa, pero lo más habitual es que se aplique a la organización del software que soporta las operaciones de la empresa. Con la SOA, este software se organiza como un conjunto de servicios de software que se apoyan en una infraestructura que dirige y mejora el flujo de información dentro de la organización, los clientes y los socios y organizaciones externas.

El servicio es el concepto esencial de SOA, pero no es originalmente un concepto técnico. La idea de un software de servicio proviene originalmente del concepto de servicio. El servicio es una actividad realizada por una persona o grupo que beneficia a otra y este concepto se ha establecido también como servicio de software.

Un servicio de software es realizado por un programa de software. Produce efectos que tienen valor para las personas u organizaciones

que son sus consumidores. Tiene un proveedor: una persona u organización que se encarga de ejecutar el programa para producir esos efectos. Y existe un contrato implícito o explícito entre el proveedor y los consumidores para que el programa produzca los efectos que éstos esperan.

Los servicios de software pueden prestarse a través de Internet y la red mundial. La tecnología de la Arquitectura Orientada a Servicios se adopta en varios campos. En algunos países, por ejemplo, el gobierno ofrece un servicio mediante el cual los contribuyentes pueden completar y presentar sus declaraciones de impuestos a través de la web. En este caso, el servicio tiene una interfaz humana. Los servicios prestados a través de la web también pueden tener interfaces de software. Por ejemplo, hay servicios web disponibles comercialmente que proporcionan información sobre la cotización de las acciones en tiempo real de forma que pueda ser analizada por el software de los consumidores. Los servicios de software también pueden proporcionarse a través de las redes internas de las empresas, y un servicio realizado por un programa puede ser utilizado por otro programa que se ejecute en el mismo sistema informático. La característica esencial de la SOA es la organización del software de una empresa en forma de servicios de software que se prestan internamente de esta manera, y también externamente.

Referencias

1. Customer Service Oriented: Definition and Characteristics, Indeed Editorial Team. August 5, 2021.
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-service-oriented>
2. Edition 7 of the SOA Source Book. Edition 1, published by Van Haren, April 2009.
https://www.opengroup.org/soa/source-book/soa/p1.htm#soa_definition
3. Gheysari, Hamed & Rasli, Amran & Hadi, Mir & Jamshidi, Mir Hadi & Roghanian, Parastoo & Haghkhah, Azam. (2012). Fostering Market Orientation and Service Orientation Culture in Banking Industry. Journal of Basic and Applied Scientific Research www.textroad.com. 2. 12617-12625.
4. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. Journal of Retailing, 74(4), 455-489.
5. Urban, Wieslaw. (2012). Organizational Service Orientation as a Quality Predictor in Services. 10.5772/37500.

MÓDULO 12: TRABAJO EN EQUIPO



- Definición de trabajo en equipo
- Habilidades de trabajo en equipo
- ¿Cómo funciona eficazmente el trabajo en equipo?
- ¿Qué habilidades son necesarias para trabajar en equipo?
- Funciones del equipo
- ¿Cómo aprender trabajo en equipo?

12.1. ¿Por qué necesitamos un buen trabajo en equipo?

Es un hecho innegable que todos pertenecemos a muchos equipos. Empezando por nuestra propia familia, un grupo de amigos, una clase en la escuela o incluso un grupo en el lugar de trabajo. Por eso es tan importante entender que las habilidades de trabajo en equipo son necesarias para la vida y el funcionamiento cotidianos. Así que empecemos por conocer mejor el concepto de trabajo en equipo.

12.2. Definición de Trabajo en Equipo

Teamwork is the collaborative effort of a group to achieve a common goal or to complete a task in the most effective and efficient way.

Teamwork is a feature that is being discussed increasingly, because more and more people realize how useful a well- El *trabajo en equipo* es el esfuerzo de colaboración de un grupo para lograr un objetivo común o completar una tarea de la manera más eficaz y eficiente.

El trabajo en equipo es una característica de la que se habla cada vez más, porque cada vez más gente se da cuenta de lo útil que es un trabajo en equipo bien desarrollado en nuestra vida cotidiana, y en casi todas las situaciones.

Bruce Tuckman considera que grupo no es sinónimo de la palabra equipo. Solo después de pasar por las 4 etapas se convierte en un trabajo en equipo:

- Paso uno: Formación del equipo– construcción □ comienza cuando los miembros no se conocen
- Paso dos: Tormenta □ Etapa de desafíos dentro del grupo □ Los compañeros comienzan a verse como parte de un equipo
- Paso tres: Reunirse en equipo □ Aclarar quién hace qué
- Paso cuatro: Acción □ Se centra en la tarea y hace un buen trabajo en equipo

12.3. ¿Cómo se trabaja eficazmente en equipo?



Para que un equipo sea eficaz, es importante centrarse en los tres pilares que intervienen en el trabajo en equipo para lograr el éxito. El primero es darse cuenta de la contribución que hace cada miembro al

grupo. El segundo punto es trabajar juntos durante la resolución de un problema o la gestión de un reto. Si estos pilares se analizan correctamente desde el principio, el resultado será aún más eficaz.

- Entrada

Un equipo está formado por diferentes personas que provienen de distintos entornos y tienen diferente formación, habilidades y capacidades. Cada miembro del equipo hace una contribución única al equipo.

- Proceso

En las etapas del trabajo en equipo, es importante desarrollar ciertas habilidades para que los procesos sean eficaces.

- Salida

Un alto rendimiento del equipo es el resultado de un buen trabajo. En esta fase, se sabe si el equipo trabaja bien en conjunto, la calidad de su trabajo y cómo maneja una situación.

12.4. ¿Qué habilidades son necesarias para trabajar en equipo?



La capacidad de trabajo en equipo es una habilidad que cada uno de nosotros debería ampliar y mejorar. Mejora la buena comunicación, la finalización más rápida de los proyectos y las reuniones, el buen ambiente y los excelentes resultados. La capacidad de trabajo en equipo depende de que se hable con claridad y honestidad, se escuche con concentración y se sea responsable. A continuación te presentamos algunos ejemplos de cualidades que pueden ayudarte a mejorar tus habilidades de trabajo en equipo:

Colaboración

La cooperación es la base de un buen trabajo en equipo. Debemos compartir nuestras buenas cualidades, por el bien del grupo y para acelerar el trabajo en equipo. Juntos podemos hacer mucho más, más rápido y mejor. Una buena cooperación también requiere sacrificios, porque no todo puede salir como queremos. Tenemos que aceptar la voz de los demás y el hecho de que nuestras opiniones no siempre son correctas. Los compromisos son una parte importante de la cooperación, pero lo más importante es hacerlo lo mejor posible.

Fiabilidad

Un rasgo de carácter positivo indicativo de la precisión, exactitud y corrección de las tareas realizadas. Es importante que durante el trabajo en equipo cada participante muestre buenas cualidades, además de ser concienzudo, honesto y trabajador. Esta selección de cualidades y comportamientos influye en el mejor resultado del trabajo.

Respeto

Respeto: sin respeto mutuo, no existen buenas relaciones. En el trabajo en equipo, cada miembro es diferente, con creencias y enfoques distintos. Esto no se puede ignorar, ni ser poco amable o posesivo.

Hay que dejar hablar a todo el mundo, ser comprensivo y aceptar. Esto contribuye significativamente a un buen trabajo en equipo.

Escucha

Cada miembro del equipo hace una contribución única y aporta valor. Sin embargo, sin escuchar activamente a los demás, todo el trabajo no tendría sentido. Cada persona tiene algo valioso que decir y es importante recordarlo. No todo el mundo se siente seguro y comunicativo con sus propios comentarios, así que una gran solución es pedir la opinión de los miembros tímidos del equipo. Así tienen la oportunidad de hablar libremente y añadir valor al trabajo conjunto.

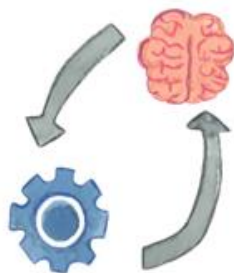


Gestión de conflictos

Cada miembro del equipo hace una contribución única y aporta valor. Sin embargo, sin escuchar activamente a los demás, todo el trabajo no tendría sentido. Cada persona tiene algo valioso que decir y es importante recordarlo. No todo el mundo se siente seguro y comunicativo con sus propios comentarios, así que una gran solución es pedir la opinión de los miembros tímidos del equipo. Así tienen la oportunidad de hablar libremente y añadir valor al trabajo conjunto.

- **Comunicación**

Una buena comunicación favorece un trabajo fluido y agradable. No siempre sabemos expresar lo que sentimos y pensamos. Merece la pena desarrollar y mejorar nuestra capacidad de comunicación porque es esta habilidad la que nos permite desenvolvernó mejor en las situaciones interpersonales cotidianas.



12.5. Funciones del equipo



Nuestras tareas en el trabajo en equipo pueden ser diferentes. En eso consiste un buen trabajo en equipo, en que nos complementemos y podamos conseguir más como grupo. Cada una de las siguientes funciones es muy importante y valiosa.

Formador

- Consigue hacer las cosas
- Tiene una idea clara de la dirección deseada

Implementador

- Consigue que las cosas se hagan
- Convierte las palabras en acciones

Finalizador

- Se centra en completar las tareas

Co-ordenador

- Gestiona la dinámica de grupo

Trabajador en equipo

- Ayuda al equipo a trabajar eficazmente
- Apoya las relaciones personales

Investigador

- Reúne recursos e información externos

Planta

- Genera ideas y soluciones creativas

Evaluable

- Es bueno para evaluar críticamente las ideas
- Toma decisiones

Especialista

- Aporta conocimiento experto al grupo

12.6.¿Cómo aprender a trabajar en equipo?



Las habilidades necesarias para un trabajo en equipo eficaz se aprenden más fácilmente con la práctica. No es una tarea fácil, pero sin duda aportará muchos beneficios una vez que se dominen los principios básicos del trabajo en equipo. Merece la pena participar en talleres y actividades que ayuden a mejorar las habilidades necesarias para trabajar en equipo. Merece la pena acudir a estas clases y abrirse paso para empezar a hablar con completos desconocidos y realizar las tareas preparadas. Esto no sólo ayuda a desarrollar el sentido de la responsabilidad por uno mismo y por el grupo, sino también a aprender a cooperar con personas que aún no conoces.

Referencias

1. <https://www.azquotes.com/>
2. <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
3. <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
4. <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/>
5. <http://clipart-library.com/open-mind-cliparts.html>
6. <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/teamwork>
7. Fraser, Kym et Hvolby, Hans-Henrik. (2010). Le travail d'équipe efficace : la flexibilité fonctionnelle peut-elle être un facteur d'amélioration : une étude de cas australienne. Gestion de la performance des équipes. 16. 74-94.
8. Kempf Taylor, Melissa. (2020). Les styles de personnalité : Pourquoi ils sont importants sur le lieu de travail.
9. <https://www.mindtools.com/pages/article/flexibility-at-work.htm>
10. Varvel, T., Adams, S. G., Pridie, S. J., & Ulloa, B. C., 2004. Team effectiveness and individual personality dimensions. Journal of Management in Engineering, pp. 141-146.
11. <https://work.chron.com/important-open-minded-workplace-6124.html>

Proyecto de Habilidades Blandas Como Herramienta Para la Creatividad en Zonas Rurales 2020-1-FR01-KA204-079841



[www. sitraproject.eu](http://www.sitraproject.eu)