

Capítulo II

SOFT SKILLS PARA EL TRABAJO



Path for Career

Erasmus+ No 2018-1-RO01-KA204-049513

PATH FOR CAREER

Erasmus+ Programme Strategic Partnership
AGREEMENT No. 2018-1-RO01-KA204-049513

Proyecto Coordinado por:
Asociatia SMART EDUCATIONAL PROJECTS
Strada Calea Severinului, Nr.59, Bl.1, Ap1
TÂRGU JIU
Rumanía



<https://path4career.eu/>



<https://twitter.com/path4career1>



<https://www.facebook.com/Path4Career1/>

Project Partners



www.sep_ngo.eu
www.esseniauetp.it



www.acrosslimits.com



UCAM
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE MURCIA

www.ucam.edu



www.interactive4d.com



www.mbmtrainig.uk

El proyecto "PATH FOR CAREER" está cofinanciado por el programa Erasmus+ Programme - Strategic Partnership - No. 2018-1-RO01-KA204-049513 de la Unión Europea. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores y la Comisión Europea no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida

Más información sobre Erasmus + en la página Web del Erasmus + Project Results Platform
<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>



TABLA DE CONTENIDOS

A. MARCO TEÓRICO	4
1. Introducción.....	4
2. Buenas prácticas y métodos para enseñar soft skills.....	22
2.1 Apoyo gubernamental y educación institucional.....	22
2.2 Principales desafíos de orientación profesional en las escuelas y entre compañeros	24
2.3 Ejemplos de las mejores prácticas por actores estatales y no estatales.....	24
2.3.1 REINO UNIDO.....	24
2.3.2 FRANCIA.....	29
2.3.3 MALTA	30
2.3.4 ITALY	33
2.3.5 RUMANIA.....	38
2.3.6 ESPAÑA.....	40
2.4 Herramienta de evaluación en línea para las soft skills relacionadas con el empleo	54
2.5 Observaciones finales.....	56
REFERENCIAS	57
B. ACTIVIDADES PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE	59
1. Creatividad	59
2. Gestión del tiempo.....	64
3. Resolución de conflictos	74
4. Trabajo en equipo.....	83
5. Liderazgo	90
REFERENCIAS.....	99

A. MARCO TEÓRICO

I. Introducción

En este capítulo se analizará, de acuerdo con las investigaciones más recientes del ámbito académico, por qué las *soft skills* (habilidades blandas) son tan importantes cuando buscamos un trabajo o queremos mejorar nuestras habilidades para alcanzar una mejor posición en nuestro trabajo.

Pero antes de eso, vamos a presentar una lista de las habilidades blandas más importantes en el área de este proyecto:

Soft Skills

- “Soft skills” es un término general que abarca todo, desde habilidades sociales hasta habilidades de comunicación, inteligencia emocional y rasgos de carácter personal.
- Es un término sociológico relativo a las personas “EQ” (Cociente de Inteligencia Emocional), el conjunto de rasgos de personalidad, capacidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, amistad y optimismo que caracterizan las relaciones con otras personas.
- Las soft skills complementan las hard skills o habilidades duras (son parte del coeficiente intelectual de la persona.), que son los requisitos necesarios para las ocupaciones de un trabajo y de muchas otras actividades.
- Soft skills son atributos personales, típicamente ligados con el modo en el que trabajas e interactúas con otros, lo que es necesario para el éxito y el desarrollo profesional. Soft skills facilitan la formación de relaciones con otras personas, que lo hace visible por motivos correctos, y brinda unas mayores oportunidades profesionales.

Diferencias entre Soft Skills y Hard Skills

- Hard skills (habilidades duras) son las habilidades directamente ligadas con el trabajo, normalmente llamadas habilidades específicas del trabajo, como la programación informática, el análisis de datos, la albañilería, etc.

- Son cuantificables, medibles y fáciles de aprender en comparación con las soft skills.

Soft Skills importantes en el desarrollo profesional

(Bortz, 2017; Beqiri, 2018)

❖ Creatividad

La creatividad es la habilidad blanda número uno y la más buscada por parte de los empleadores en los candidatos. Se define como la capacidad de inventar y desarrollar ideas originales, especialmente en las artes, aunque puede abarcar otros campos (economía, derecho, ciencias sociales y humanas en general). Es crucial comprender que las personas no tienen que ser pintores, diseñadores gráficos o novelistas para ser creativos. La creatividad no reside solo en sobresalir en los entornos artísticos; también se trata de poder resolver problemas con relevancia y pensamiento innovador. El pensamiento creativo aporta soluciones frescas, y a veces poco ortodoxas a los problemas. Puede ayudar a los equipos y organizaciones a moverse en direcciones más productivas. Por estas y otras razones, esta agilidad mental que llamamos creatividad es extremadamente valiosa para las empresas de hoy. Desde nuestra perspectiva, todas las demás habilidades implican creatividad.

Una persona creativa mejora su talento al enfocar en nuevos puntos de vista, perspectivas, ideas, etc. Por esta razón, la creatividad no es una fuerza externa o una habilidad rara; es un hábito que se puede aprender y ejercer todos los días por diferentes medios.

Las siguientes secciones proporcionan un breve marco de **técnicas de pensamiento creativo**:

- **La lluvia de ideas** es una técnica practicada por un grupo de personas que inventa ideas sobre un tema sin importar cuán prácticas puedan ser. El objetivo es llegar a una solución innovadora que de otro modo no ocurriría. Si bien muchas de las ideas generadas pueden no ser factibles, dejando de lado las limitaciones prácticas y permitiendo que las personas hablen directamente, el resultado final es a menudo una idea que puede convertirse en una solución viable.
- **Las preguntas de "qué pasaría si"** proporcionan herramientas para mejorar la creatividad. Por ejemplo, si pregunta "¿Qué pasa si realizamos el proceso XYZ de la manera opuesta a cómo lo hacemos actualmente?", O "¿Qué pasa si eliminamos el paso

5 del proceso?", Podría conducir a una mejora en la productividad o el crecimiento . Las preguntas de "qué pasaría si" pueden ser la fuente de grandes ideas.

- **El juego de roles** puede darle una perspectiva diferente que puede conducir a nuevas ideas. Por ejemplo, una sesión de juego de roles que simule que usted es el cliente puede darle una mejor comprensión de lo que piensa su cliente durante sus presentaciones. Esto puede ayudarle a anticipar objeciones comunes que sus clientes puedan tener y desarrollar un plan para superarlas.

La creatividad puede mejorar:

- Siendo observador
- Manteniendo la mente abierta
- Siendo un soñador despierto
- Tomando riesgos

❖ **Comunicación**

La comunicación exitosa implica cinco componentes. La comunicación verbal se refiere a su capacidad de hablar de manera clara y concisa. **La comunicación no verbal** incluye la capacidad de proyectar el lenguaje corporal positivo y expresiones faciales. **La comunicación auditiva** es la capacidad de escuchar realmente lo que otros dicen. **La comunicación escrita** se refiere a su habilidad para redactar mensajes de texto, informes y otros tipos de documentos. Y **la comunicación visual** implica su capacidad de transmitir información utilizando imágenes y otras ayudas visuales. Las habilidades de comunicación aumentan su rendimiento porque ayudan a extraer expectativas claras de su gerente para que pueda entregar un trabajo excelente. Para mejorar esta habilidad, es recomendable realizar cursos de oratoria.

Por qué los empleadores lo buscan: los trabajadores son más productivos cuando saben cómo comunicarse con sus compañeros. Si puede expresar claramente quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo de un proyecto, será una gran opción.

Cómo obtenerlo: una forma de perfeccionar sus habilidades de comunicación y presentación es unirse a Toastmasters, una organización nacional que ofrece talleres de oratoria.

Características de un comunicador eficaz:

- Escucha activa
- Adaptabilidad -adaptación de los estilos de comunicación para apoyar la situación

- Claridad
- Confianza y asertividad
- Retroalimentación constructiva -dar y recibir
- Inteligencia emocional - identificación y manejo de las emociones, así como de las emociones de otras personas
- Empatía
- Habilidades interpersonales - habilidades sociales que son especialmente útiles para construir una fuerte compenetración
- Interpretación del lenguaje corporal - Esto es lo que te ayudará a entender cómo alguien se está sintiendo
- Mentes abiertas
- Paciente
- Simplificación de lo complejo
- Cuentacuentos

❖ Trabajo en equipo

El éxito de una compañía rara vez depende de una sola persona haciendo algo por sí misma. El éxito es resultado de muchas personas trabajando para un objetivo común. La calidad del trabajo mejora cuando las personas utilizan sus fortalezas individuales y habilidades en colaboración. Cuando los empleados pueden unir sus talentos, todo el mundo gana.

Ser un trabajador de equipo es deseable para un empleador porque

- Habrá menos conflicto
- Es menos probable que las personas se vayan.
- El lugar de trabajo será más atractivo para los posibles empleados

Características de un trabajador en equipo:

- Escucha activa -escucha las preocupaciones, opiniones e ideas de otros
- Asertividad y no agresión
- Colaboración y cooperación
- Coordinación

-
- Delegación -si alguien tiene habilidades más potentes - si alguien tiene habilidades (más fuertes) necesarias para una tarea, que delegue ya que esto ayuda al resultado general
 - Empatía
 - Seguimiento de pautas para líderes
 - Dando y recibiendo retroalimentaciones constructivas
 - Ayudando a otros a solucionar problemas
 - Habilidades interpersonales
 - Conociéndose a sí mismo, por ejemplo, sus fortalezas y cómo puedes ayudar mejor
 - Mediando para llegar a un acuerdo
 - Negociación y compromiso
 - Auto-conciencia
 - Compartiendo información e ideas
 - Compartiendo los beneficios
 - Mostrando aprecio y valor hacia otras habilidades, experiencias y contribuciones
 - Apoyando el plan incluso cuando no estás completamente de acuerdo.

Por qué los empleadores lo buscan: los empleadores buscan a los trabajadores de equipo para ayudarlos a construir una cultura de oficina amigable, que ayuda a retener a los empleados y, a su vez, atrae a los mejores talentos. Además, poder colaborar bien con sus compañeros de trabajo fortalece la calidad de su trabajo.

Cómo conseguirlo: para generar buena voluntad, echa una mano cuando veas un compañero de trabajo necesitado. Otra forma de establecer una buena relación es cubrir a un colega mientras está de vacaciones.

❖ **Adaptabilidad**

Por qué lo necesita: las cosas no siempre salen según lo planeado, y en lugar de centrarse en los problemas, debe poder darle la vuelta y encontrar soluciones alternativas. Los líderes exitosos son los que saben cómo ser flexibles cuando surgen problemas.

Características de una adaptabilidad efectiva:

- Análisis
- Calma
- Curiosidad - tú quieres aprender acerca de un nuevo tema, método, tecnología, etc.
- Toma de decisiones
- Disciplina
- Flexibilidad
- Enfoque
- Manejo de demandas inesperadas
- Mente abierta
- Optimismo y positividad
- Organización
- Paciencia
- Auto-confianza
- Auto-control - asumiendo la responsabilidad de su propio aprendizaje
- Auto-motivación

Por qué los empleadores lo buscan: la velocidad de cambio en cualquier lugar de trabajo es tan rápida que los empleadores necesitan trabajadores que puedan adaptarse a los cambios de la industria y mantener actualizada a la empresa.

Cómo obtenerlo: esfuércese por ser uno de los primeros en adoptar el cambio. Por ejemplo, adaptarse a la tecnología sin quejarse es crucial para que las personas sean vistas como alguien

capaz de enfrentar nuevos desafíos. Infórmese sobre las sesiones de capacitación y ofrezca enseñar a sus compañeros de trabajo lo que aprende.

❖ Resolución de problemas

Por qué lo necesita: cuando algo sale mal, puede quejarse o tomar medidas. Consejo: esto último te hará resaltar. Saber pensar en situaciones difíciles puede hacerte indispensable para un empleador.

Características de un solucionador de problemas:

- Análisis
- Creatividad
- Toma de decisiones
- Determinación
- Iniciativa
- Pensamiento lateral
- Razonamiento lógico
- Negociación
- Observación crítica
- Perseverancia
- Persuasión

Por qué los empleadores lo buscan: no se puede dar nada por descontado. Las empresas confían en los solucionadores de problemas, también conocidos por sus mejores resultados a la hora de afrontar desafíos inesperados.

Cómo obtenerlo: siempre diríjase a su jefe con una solución, no un problema. Entonces, cuando surja un problema, siéntese y piense cómo va a abordarlo antes de llamar la atención de su jefe.

❖ Resolución de conflictos

Por qué lo necesita: cada vez que ingrese más de una persona en una organización, habrá conflictos. Es la naturaleza humana. Por lo tanto, ser capaz de resolver problemas con compañeros de trabajo lo ayudará a mantener relaciones con éstos y a trabajar de manera más efectiva.

Por qué los empleadores lo quieren: ser capaz de trabajar de manera constructiva a través de desacuerdos con las personas es un indicador seguro de madurez, así como de potencial de liderazgo. Alguien así ayuda a promover un lugar de trabajo saludable y colaborativo.

Cómo obtenerlo: la mejor manera de resolver los desacuerdos entre compañeros de trabajo es abordar los problemas directamente pero con delicadeza. Entonces, cuando intervenga como mediador, deje que ambas partes expresen sus quejas en un ambiente libre de juicio y luego trabajen juntas para encontrar una solución.

❖ Ética de trabajo

Tener una ética de trabajo sólida demuestra a su gerente que cree que el trabajo, esto es importante porque, por ejemplo, es puntual, organizado, cumple con los plazos, permanece concentrado, etc. Esto significa que puede trabajar de manera independiente pero también seguir órdenes.

Incluso puede que tenga que realizar trabajos por debajo de su nivel de experiencia, pero esto sólo le mostrará a su empleador que está dispuesto a hacer el trabajo independientemente. Tener una fuerte ética de trabajo suele ser una habilidad natural o puede haber sido socializado para considerarlo importante.

Características de una fuerte ética de trabajo:

- Responsabilidad
- Alcanzando altos estándares
- Atención
- Compromiso
- Competitividad
- Disciplina

-
- Honestidad
 - Iniciativa
 - Maximizando los esfuerzos
 - Optimismo - incluso experimentando desafíos
 - Organización
 - Persistencia y perseverancia
 - Productividad - completando tareas efectiva y eficientemente
 - Profesionalidad
 - Puntualidad
 - Fiabilidad
 - Responsabilidad
 - Buscando retroalimentación constructiva
 - Auto-dirección
 - Auto-motivación
 - Auto-supervisión

Nota: *La empatía es una parte importante para crear una cultura de trabajo ética, positiva y enriquecedora.*

Cuidar de lo que hace y de sus clientes es el núcleo de ser un buen empleado. Mostrar emociones, poder conectarse con los clientes, mostrarles respeto y comprender lo que piden es un gran activo para cualquier organización.

La empatía también significa poder conectarse con sus compañeros de trabajo. Esta habilidad puede ser muy útil para mostrar su potencial como alguien que trabaja eficientemente, pero que también comprende las emociones y el comportamiento humano.

❖ **Gestión del tiempo**

Tratar de hacer todo de una vez no es una forma eficiente de trabajar y, a menudo, puede llevarlo a sentirse desorganizado y estresado. La gestión del tiempo es una forma de delegar el

mismo para actividades específicas. Esto le permite administrar su carga de trabajo y tiempo de manera efectiva para que pueda ser lo más productivo posible. Debe poder priorizar sus tareas, completarlas antes de que sean urgentes y saber cuándo delegar ciertas tareas a otros.

Características de una persona que gestiona eficazmente el tiempo:

- Toma de decisión
- Delegación
- Enfoque
- Establecimiento de metas
- Organización
- Planificación
- Priorización
- Responsabilidad
- Autoconciencia
- Manejo del estrés y resiliencia

❖ **Liderazgo**

Por qué lo necesita: las habilidades de liderazgo son una mezcla de todas las otras habilidades blandas, ya que podrá trabajar de forma independiente y dentro de un equipo, pero también se hace cargo y guía al equipo para que trabaje de manera más efectiva. El liderazgo es la habilidad menos desarrollada, por eso existen muchos cursos de liderazgo. Tener confianza y una visión clara puede ayudar a influir en sus compañeros de trabajo y hacer que se unan a sus ideas ahora y en el futuro. Mostrar tales habilidades de liderazgo lo ayuda a ganar visibilidad dentro de una organización, lo que puede generar más oportunidades para promociones o aumentos salariales.

Características de un líder efectivo:

- Habilidad para trabajar con una mínima guía y supervisión
- Responsabilidad

-
- Escucha activa
 - Autenticidad
 - Resolución de conflictos
 - Toma de decisiones
 - Inteligencia emocional
 - Empatía
 - Flexibilidad
 - Generosidad
 - Modestia
 - Motivación
 - Desinterés
 - Planificación estratégica
 - Apoyo
 - Integridad
 - Delegación
 - Gestión de la crisis
 - Retroalimentación constructiva y ánimo
 - Visión del panorama general
 - Provisión de guías claras e instrucciones

Por qué los empleadores lo quieren: los jefes y gerentes siempre buscan empleados con potencial de liderazgo porque esos trabajadores algún día tomarán las riendas y construirán sobre el legado de la compañía.

Cómo conseguirlo: ser un líder no se trata solo de hacer que la gente haga lo que quieres. Liderazgo significa inspirar y ayudar a otros a alcanzar su máximo potencial. Una forma de hacerlo es convertirse en el supervisor de pasantías, lo que le brinda la oportunidad de administrar personas, aprender a motivar a un equipo y asumir más responsabilidades.

Una vez expuestas las habilidades blandas, que están directamente vinculadas a los objetivos de este proyecto, continuaremos con el análisis que los principales autores han destacado.

De acuerdo con Tino (2018: 100):

“The nature of soft skills can therefore be summarized in what Hurrell, Scholarios and Thompson describe as a knowledge combined with the answers, learned experientially, to environmental stimuli and with the desire to make efforts to identify original responses to particular situations. In summary [...] today the competent subject is not the one who reproduces knowledge in an unambiguous and rigid way, but is the one who knows how to use the knowledge learned in a creative and flexible way, adapting to different situations and identifying creative solutions to new problems”.

En relación con el concepto de "competencia", uno de los objetivos de la Educación en las escuelas, pero también en la Universidad, es muy interesante la reflexión que Albert Einstein desarrolla en un discurso dirigido a la Universidad Estatal de Nueva York en Albany, en ocasión de la celebración del tricentenario de la educación superior en América, el 15 de octubre de 1931 (Einstein, 1995: 40):

“I want to oppose the idea that the school has to teach directly that special knowledge and those accomplishments which one has to use later directly in life. The demands of life are much too manifold to let such a specialized training in school appear possible. Apart from that, it seems to me, moreover, objectionable to treat the individual like a dead tool. The school should always have as its aim that the young man leaves it as a harmonious personality, not as a specialist. This in my opinion is true in a certain sense even for technical schools, whose students will devote themselves to a quite definite profession. The development of general ability for independent thinking and judgement should always be placed foremost, not the acquisition of special knowledge. If a person masters the fundamentals of his subject and has learned to think and work independently, he will surely find his way and besides will better be able to adapt himself to progress and changes than the person whose training principally consists in the acquiring the detailed knowledge”.

Como podemos ver, en este fragmento Einstein subraya implícitamente la importancia de lo que podemos definir como "habilidades blandas" como: flexibilidad y adaptabilidad (considerando tanto la capacidad de experimentar cambios como una oportunidad para nuestro

desarrollo personal y para la adquisición de nuevos conocimientos); creatividad (considerada como la capacidad de crear nuevas ideas para el proceso de innovación); aprender a aprender (considerado como la capacidad de aprender de manera autónoma); pensamiento crítico, un concepto estrictamente conectado con la "creatividad" y considerado como la capacidad de pensar de manera creativa, para explicar, analizar y evaluar diferentes problemas en diferentes situaciones o contextos; y, finalmente, la resolución de problemas, que consiste en la capacidad de identificar y analizar un problema, realizar evaluaciones apropiadas y encontrar soluciones alternativas y adecuadas. En otras palabras, según Einstein, solo si la escuela y la universidad pueden permitir que el estudiante desarrolle estas habilidades, podemos crecer como una "personalidad armoniosa", lo que implica la idea contraria de una "herramienta muerta". En ese sentido, podemos considerar las habilidades blandas como las herramientas que permiten que el ser humano esté vivo, sea performativo y proactivo, especialmente en relación con el problema del trabajo (o la satisfacción en el propio trabajo).

Curiosamente, el punto de vista de Albert Einstein anticipa la posición de Edmund Phelps, el Premio Nobel de Economía en 2014.

Como Phelps señala en su artículo "Teaching economic dynamism" (Phelps, 2014):

"Economies today lack the spirit of innovation. Labor markets do not need only more technical expertise; they require an increasing number of soft skills, like the ability to think imaginatively, develop creative solutions to complex challenges, and adapt to changing circumstances and new constraints".

Es muy importante subrayar que también en este caso, podemos encontrar algunas de las habilidades blandas más necesarias que se requieren en el mercado laboral, tales como: "capacidad de pensar imaginativamente" y "desarrollar soluciones creativas para desafíos complejos" (directamente relacionados con capacidad de desarrollar la creatividad y las habilidades de resolución de problemas) y la capacidad de "adaptarse a las circunstancias cambiantes y las nuevas limitaciones", que evidentemente está relacionado con la "adaptabilidad".

Solo creando temas independientes, creativos y flexibles podemos esperar aumentar el dinamismo económico en nuestra sociedad. Era evidente para Einstein en los años 30 del siglo 20; para Edmund Phelps está claro en estos primeros años del nuevo milenio.

Pero si leemos el artículo de Phelps hasta las conclusiones, encontraremos otro punto de vista interesante sobre la importancia y también la necesidad de habilidades blandas para el mercado laboral del siglo XXI, tanto en Europa como en los Estados Unidos.

Según Phelps, que es director del Centro de Capitalismo y Sociedad de la Universidad de Columbia, "Un primer paso necesario es restaurar las humanidades en los planes de estudio de la escuela secundaria y la universidad", porque "La exposición a la literatura, la filosofía y la historia inspirará a los jóvenes a buscar una vida de riqueza, que incluye hacer contribuciones creativas e innovadoras a la sociedad".

Este es un objetivo fundamental también para Garza-Puente (2019), quien enfatiza la necesidad de un enfoque humanista para la educación futura. Su estudio recupera el concepto de habilidades blandas a partir de su traducción literal en español ("habilidades blandas"). El punto clave del estudio es profundizar en el vínculo entre la nueva pedagogía humana (enseñanza) y las habilidades sociales (creatividad e inteligencia emocional). El propósito es proporcionar capacitación completa y completa durante toda la vida. La educación a través de la aplicación y el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación implica revitalizar el humanismo tan distorsionado por la gestión del conocimiento y la tecnología, comparando la transición de la personalidad adquirida por las tecnologías, la reestructuración metodológica de los docentes para retraer al alumno a la persona humana. condición tan necesaria en estos tiempos. Aunque el autor no trata exclusivamente con un nivel educativo específico, Garza-Puente (2019) defiende la importancia de la educación emocional como parte de las habilidades blandas sujetas a capacitación, enfatizadas en la inteligencia emocional y combinadas con la educación recibida, permiten la satisfacción de lo social relaciones del alumno como parte de su formación integral. En resumen, al adoptar una pedagogía humana que relega lo que se pierde con las aplicaciones, afecta directamente la emoción, la interrelación, la construcción y la motivación.

La escuela del siglo XXI consolida un pensamiento humanista de acuerdo con una época representada por la diversidad y el dinamismo social. El desarrollo tecnológico ha generado un marco de cibernética y sistemas computacionales de comunicación rápida pero relegando las relaciones humanas, haciendo del ser individual, olvidando lo social, por lo tanto, la necesidad de reanudar una pedagogía humana que considere las emociones, el desarrollo de capacidades y la expansión de la creatividad (Garza -Puente, 2019: 43).

Por estas razones, es importante que en las universidades los estudiantes estén capacitados en habilidades blandas para que se gradúen con herramientas que agreguen una ventaja diferenciadora que les permita competir en el mercado laboral, obtener buenos trabajos, obtener buenos salarios y, en general, mantener una alta sensación de bienestar con uno mismo y en diferentes áreas de la propia vida.

Para la enseñanza de estas habilidades es necesario modificar los contenidos de la educación, dando tanta importancia al conocimiento técnico como a las competencias blandas. Esto podría estar respaldado por un proceso formal, sistemático y a largo plazo que establece claramente el nivel deseado de estas habilidades y el alcanzado por los estudiantes, y proporciona continuamente espacios para que los estudiantes incorporen habilidades blandas en su perfil a lo largo de su carrera (Tito Maya y Serrano Orellana 2016: 72).

Sin embargo, el mercado laboral está agregando cada vez más valor a las habilidades blandas en lugar de las habilidades duras. Si bien estos últimos se entrenan fácilmente, aprender una competencia suave puede llevar muchos años. Singer, Guzmán y Donoso (2009) señalan que incluso las intervenciones puntuales como asistir a talleres sobre habilidades blandas mejoran significativamente estas habilidades entre los estudiantes, por lo que sugieren que se podrían generar estrategias sistemáticas a mediano y largo plazo para lograr mayores beneficios (y lo haremos vea algunos ejemplos prácticos en la segunda parte de este capítulo).

Por otro lado, el papel del gobierno también es clave para el desarrollo de habilidades blandas, porque es el núcleo de las pautas que los planes educativos deben tomar para lograr los objetivos que se persiguen como sociedad. Estados como La Rioja en España han logrado un progreso significativo en esta área, y el gobierno regional ha promovido la iniciativa de colaborar con las universidades en la lucha contra el desempleo a través de un proyecto que busca educar a los estudiantes en habilidades blandas para que los estudiantes sean protagonistas en su objetivo. de mejorar sus opciones de empleabilidad (EuropaPress, 2014). Esto también es muy importante también en Italia, donde, como explica Tino (Tino, 2018: 102):

El Ministerio de Educación italiano ha implementado el reglamento sobre la nueva obligación educativa (22 de agosto de 2007) a través de las llamadas "habilidades transversales":

-
- a) Aprender a aprender: cada asignatura debe poder organizar su propio aprendizaje de acuerdo con el tiempo disponible, a través de diferentes recursos y métodos.
 - b) Diseño: capacidad para desarrollar e implementar proyectos relacionados con actividades de estudio y trabajo, definiendo objetivos y estrategias;
 - c) Comunicar: capacidad de transmitir o comprender mensajes de diferentes géneros transmitidos utilizando diferentes idiomas, herramientas y conocimientos;
 - d) Colaborar y participar: capacidad de interactuar en grupos, mejorar las ideas y habilidades propias y ajenas y gestionar conflictos con el objetivo de lograr el resultado colectivo;
 - e) Actuar de manera autónoma y responsable: saber entrar de forma activa, consciente y responsable en la vida social;
 - f) Resolver problemas: enfrentar situaciones problemáticas mediante la identificación de recursos y soluciones adecuadas;
 - g) Identificar enlaces y relaciones: elaborar argumentos consistentes, identificar relaciones entre fenómenos, eventos y conceptos, también pertenecientes a diferentes campos disciplinarios;
 - h) Adquirir e interpretar información: adquirir e interpretar críticamente la información recibida.

Si comparamos estas soft skills en el contexto europeo, llegamos a las mismas conclusiones, tal como Maria Cinque demuestra (Cinque, 2016) comparando las definiciones de soft skills según las principales taxonomías científicas y académicas y descubriendo que "los programas de la mayoría de las universidades europeas todavía se basan en la enseñanza de habilidades científicas tradicionales en lugar de prestar atención a las habilidades blandas y complementarias" (391) y que "las escuelas deben equipar a los estudiantes con las herramientas que necesitan para prosperar de manera integral. seres humanos "(402).

También Musicco (2018) demuestra los mismos puntos al reconsiderar el análisis de Cinque y al comparar los diferentes contextos en Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Reino Unido, Italia y Portugal. La conclusión es la misma (Musicco, 2018: 118): "el mercado requiere la disponibilidad de personas flexibles, capaces y creativas, dispuestas a contribuir al proceso de innovación en curso, capacitadas para asumir responsabilidades, versátiles e inclusivas".

Podemos verificar la validez de este marco teórico también a través de las reflexiones de los miembros de este proyecto europeo.

Según AcrossLimits, una PYME dinámica con sede en Malta que ofrece soluciones tecnológicas creativas y ofrece servicios de consultoría especializados a muchos países europeos, muchas personas han caracterizado las habilidades blandas como las relacionadas con la Inteligencia Emocional, la capacidad de reconocer y gestionar las propias emociones y las de los demás. Sin embargo, en realidad, van más allá de eso, y en los reinos más amplios de cómo te organizas y cómo abordas la vida. La buena noticia es que puedes aprender y desarrollar habilidades blandas, así como habilidades duras. La mala noticia es que a menudo es mucho más difícil y no hay una medida fácil de éxito. A diferencia de las habilidades difíciles, no hay exámenes que demuestren que puedes hacerlas. Mide su éxito en el desarrollo de habilidades blandas en la forma en que gestiona las relaciones con quienes lo rodean: familiares, amigos y compañeros de trabajo, así como con los clientes y aquellos que le proporcionan bienes o servicios. Las habilidades blandas son muy importantes para manejar las relaciones interpersonales, tomar las decisiones apropiadas, comunicarse de manera efectiva y desarrollarse a sí mismo y a los demás a su alrededor. En relación con esto, podemos seguir 10 consejos para mejorar nuestras habilidades blandas: Conciencia: debe comenzar haciendo una lista de las habilidades que le faltan, discutiendo con sus amigos cercanos, compañeros de trabajo, etc. La conciencia es el primer paso para desarrollar la fortaleza de sus habilidades blandas.

1. Interactuar: para construir un entendimiento con sus compañeros de equipo, debe interactuar más con ellos.
2. Sé optimista: exuda ese positivismo y difunde el optimismo contagioso
3. Auto motivador: establezca objetivos personales para alcanzar nuevos objetivos y consérvelos para usted
4. Poseer un ego indulgente y benevolente: humillarse, aceptar y aprender sinceramente de la crítica.
5. Sé un jugador de equipo: ¡aprende a confiar, crea camaradería, establece objetivos comunes, brinda apoyo, amistad y ensucia sus manos!
6. Comuníquese de manera efectiva: sea claro, discreto, diplomático y mantenga el ritmo de la conversación.
7. Piense fuera de la caja: sea creativo y perfeccione sus habilidades innovadoras y creativas

8. Mire el panorama general: considere todos los aspectos, oportunidades potenciales, amenazas y contingencias
9. Aprende a priorizar.

Como puede ver, estos son consejos útiles para reconocer cuáles son las habilidades blandas más importantes, especialmente si las relacionamos con el mundo del trabajo.

Para concluir esta parte, podemos resumir esta introducción teórica al problema de las habilidades blandas diciendo que: a) las habilidades teóricas y técnicas se desarrollan en la escuela solo a través de disciplinas de estudio, pero, como explicamos, no podemos olvidar que algunas de las habilidades blandas son innatas (y pueden mejorarse mediante diferentes métodos y técnicas), y otras pueden lograrse mediante la capacitación; b) las habilidades blandas se desarrollan a través de modelos, experiencias reflexivas y menos a través de situaciones de aprendizaje explícitas. En este sentido, es muy importante comprender el significado de las habilidades de "creatividad" y "resolución de problemas".

La creatividad es la capacidad de crear cosas. Muchas personas se consideran "racionales", "lógicas" o "pragmáticas" y creemos que solo los artistas deben ser creativos. Pero: ¿Einstein o Steve Jobs eran artistas? Probablemente no. Eran, por otro lado, dos de las personas más creativas en sus campos. Porque la creatividad significa tomar un problema o desafío y mirarlo desde un ángulo nuevo y diferente. Encontrar nuevas formas de hacer algo, nuevas perspectivas, nuevos paradigmas. Nuestra creatividad sólo está "dormida" por la sociedad y (o) el sistema educativo, pero no está completamente destruida. Por otro lado, en relación con la "capacidad de resolución de problemas" podemos considerar estos aspectos: los tipos de problemas que más ayudan a los adultos a evolucionar son aquellos que son lo suficientemente desafiantes como para requerir cierto control de las estrategias cognitivas y metacognitivas. Una forma de mejorar las capacidades de resolución de problemas es centrarse en los procesos en lugar de los resultados. Una orientación al proceso: "¿Cómo puedo hacer esto?", En lugar de "¿Puedo hacer esto?", Nos ayuda a pensar activamente en las formas en que se puede resolver un problema, en lugar de centrarnos en las posibilidades de fallar.

Analizaremos estos ítems y aspectos prácticos en la segunda parte (la metodológica) de este capítulo.

2. Buenas prácticas y métodos para enseñar soft skills

No siempre es fácil determinar cuáles son las mejores prácticas y dónde podemos encontrarlas. Esto se debe al hecho de que las mejores prácticas y métodos para enseñar y aprender habilidades sociales se difunden en varias fuentes y plataformas. Teniendo esto en cuenta, el propósito de este capítulo es identificar los enfoques más significativos en habilidades blandas. Para alcanzar este objetivo, vamos a ofrecer una bibliografía teórica y crítica con ejemplos de mejores prácticas, basadas en el juicio de los expertos.

Según Singer, Guzmán y Donoso (2009), hay poca evidencia de una capacitación explícita en habilidades blandas dentro de los procesos educativos formales. La razón principal puede ser que la evaluación de los sistemas educativos se basa en el conocimiento y los procesos cognitivos. Además, es cierto que el sistema educativo pone las habilidades difíciles antes que las habilidades blandas. Sin embargo, como proponemos verificar, las buenas prácticas y los programas que promueven la capacitación en habilidades blandas se han incrementado progresivamente.

Partiendo de una idea principal, los modelos de mapeo de habilidades solo existen en Italia y España. Sus descripciones articulan diferentes circunstancias, en línea con las metas declaradas de las universidades y residencias de estudiantes: crecimiento intelectual y cultural (29,2%); crecimiento ético, espiritual y humano (52,4%); crecimiento personal (22,2%); excelencia profesional y académica (32,8%).

2.1 Apoyo gubernamental y educación institucional

El apoyo gubernamental determina la inclusión de las mejores prácticas y métodos para enseñar y aprender habilidades sociales en diferentes países (España, Inglaterra, Francia, Malta, Italia y Rumania).

Las estrategias son parte del Programa Nacional de Reforma y son consistentes con las recomendaciones e iniciativas que la Unión Europea ha emprendido sobre este tema, en particular con los objetivos y enfoques de la llamada "Garantía Juvenil" recientemente propuesta por la Comisión Europea. La estrategia es la fuerza impulsora detrás de estas medidas destinadas a reducir el desempleo juvenil. Pero también pretende servir como un canal de

participación para todas las instituciones públicas y privadas, empresas y todo tipo de organizaciones que quieran colaborar en el logro de sus objetivos.

Con este fin, la Estrategia se ha articulado como un instrumento abierto, al que pueden unirse todos aquellos que deseen contribuir con sus propias iniciativas para enfrentar el desafío del empleo juvenil en cualquier forma, también el emprendimiento y el autoempleo, y tendrán un sello o distintivo que pueda usarse en reconocimiento de su contribución. Este enfoque abierto se basa en la conciencia de que todos deben trabajar juntos para recuperar el camino del crecimiento y la creación de empleos estables y de calidad, especialmente para los jóvenes, ya que son el garante del futuro del Estado del Bienestar y los personificadores de la creatividad, fuerza y empuje que tanto se necesitan hoy en día.

En España, el Plan de Choque de Empleo Juvenil tiene como objetivo:

- Buscar mejorar la competitividad y el valor agregado de la estructura productiva española con el objetivo de alcanzar niveles de crecimiento económico que generen una oferta sustancial de empleo, estable o flexible, basada en el desarrollo de futuros sectores con alto valor agregado.
- Fortalecer el compromiso con la formación integral y la calificación de los jóvenes, que promueva su avance individual, colectivo y profesional, para confiar en el sistema educativo y el entorno laboral como elementos fundamentales para su integración social, proporcionando habilidades vocacionales a los jóvenes con bajos niveles calificaciones, cuidar a los jóvenes en el entorno rural y empoderado y fortalecer el papel de los Servicios Públicos de Empleo como una puerta de entrada al mercado laboral y la vida laboral.
- Desarrollar iniciativas para regresar a la escuela, apoyar la capacitación en habilidades estratégicas, la formación profesional dual, el empleo con derechos, el espíritu empresarial para los jóvenes, alentando la participación sindical de los jóvenes y las asociaciones empresariales.

También permitirá la evaluación, seguimiento y control del uso de fondos de los Presupuestos Generales del Estado o de la Unión Europea para su justificación.

2.2 Principales desafíos de orientación profesional en las escuelas y entre compañeros

La orientación profesional en los institutos se entiende como un proceso de consultoría que tiene como objetivo ayudar a los estudiantes a tomar decisiones y seguir itinerarios de capacitación, teniendo en cuenta sus intereses y habilidades, así como las demandas del mundo laboral. Además, prepárese para cambios constantes que pueden incluir situaciones de desempleo, adaptaciones profesionales, cambios en la ocupación e incluso la profesión. Según el estudio sociológico "El futuro laboral" (2017), realizado a 12,000 estudiantes, el 23.7% considera que trabajarán en un trabajo que aún no existe.

Según Gutiérrez-Crespo (2017), vivimos en un mundo de cambios que afectarán el mundo del trabajo, haciendo que desaparezcan las profesiones, las que sabemos que cambiarán y otras surgirán en el futuro cercano. Por lo tanto, el gran desafío de la orientación profesional será capacitar a los estudiantes para que puedan hacer frente y adaptarse a este proceso de cambio. Para cubrir estas nuevas perspectivas de trabajo, sería conveniente desarrollar habilidades tales como: pensamiento adaptativo, inteligencia social, competencia intercultural, colaboración virtual...

2.3 Ejemplos de las mejores prácticas por actores estatales y no estatales

2.3.1 REINO UNIDO

Centrándonos en las mejores prácticas en el contexto inglés, el Reino Unido, aunque a menudo se lo conoce como un solo país, es en efecto cuatro países; Inglaterra, Irlanda del Norte, Escocia y Gales, cada uno con su propio grado de autonomía y, a partir de ahí, su propio sistema de orientación profesional. Como resultado, cada uno de los servicios profesionales brindados, y la forma en que se brindan, difieren entre sí.

Según el "Training and Development Centre Ltd", en Inglaterra las escuelas que tienen la responsabilidad de proporcionar acceso a IAG "independiente e imparcial" (información, asesoramiento y orientación) proporcionan orientación profesional para los jóvenes. Como resultado, los proveedores y organizaciones de orientación profesional han estado compitiendo

para vender sus servicios a las escuelas y, en consecuencia, han sido criticados por saturar el mercado.

En algunas áreas, las autoridades locales y las escuelas locales se han unido para asegurar los servicios de orientación de una compañía de orientación a través de un contrato único, en otras áreas se deja a las escuelas individuales que obtengan este apoyo por sí mismas.

En Inglaterra, el Servicio Nacional de Carreras proporciona orientación sobre aprendizaje, capacitación y trabajo para adultos. Esto se entrega a través de su servicio digital y los centros locales del Servicio Nacional de Carreras que ofrecen orientación cara a cara con un profesional calificado.

El Servicio Nacional de Carreras proporciona información gratuita, asesoramiento y orientación para ayudar a las personas a tomar decisiones sobre el aprendizaje, la capacitación y las oportunidades laborales, incluidos los aprendizajes. Ofrece asesoramiento confidencial e imparcial, respaldado por asesores profesionales calificados.

También es importante mencionar los puntos de referencia del Servicio Nacional de Carrera Británico. En 2013, el NCC publicó el informe "Una nación aspirante", obligando a las escuelas británicas a imponer una obligación legal a las escuelas y universidades para proporcionar orientación accesible sobre carreras independientes e imparciales.

Las escuelas y las universidades que cumplen con sus nuevas obligaciones legales también necesitan desarrollar habilidades y capacidades en su fuerza laboral, aprender de las mejores prácticas y acceder a información confiable del mercado laboral, además de ayudar a ampliar las aspiraciones de los jóvenes y ayudarlos a desarrollar el carácter, la adaptabilidad profesional y la resiliencia.

El Servicio Nacional de Carreras (NCS), lanzado en abril de 2012, ofrece asesoramiento confidencial e imparcial, respaldado por asesores profesionales calificados. Los servicios de NCS se pueden proporcionar en persona, por teléfono o en línea y tienen como objetivo:

- Ayudar a las personas con la planificación y decisiones profesionales
- Apoyar a las personas en la revisión de sus habilidades y capacidades y desarrollar nuevos objetivos
- Motivar a las personas a implementar sus planes de acción

- Permitir a las personas hacer el mejor uso de sus altas cualificaciones profesionales relacionadas con herramientas.

El objetivo del Servicio Nacional de Carrera se dirige a los jóvenes de 13 a 18 años. Las sucursales locales de la NCS trabajan con empleadores, escuelas, colegios, organizaciones benéficas y empresas sociales para elevar las aspiraciones de los jóvenes y proporcionarles el conocimiento y la conciencia que necesitan para buscar nuevas oportunidades y tener éxito en sus carreras elegidas.

Teniendo en cuenta la Directriz Nacional de Carreras del Reino Unido, en diciembre de 2017, la nueva Estrategia de Carreras del Gobierno del Reino Unido estableció sus ambiciones y planes para expandir la calidad y cantidad de la provisión de carrera para todas las edades. Destaca el apoyo profesional de alta calidad, la educación técnica de clase mundial y la información de alta calidad sobre el mercado laboral como áreas clave de inversión, así como también describe el papel crucial del Gobierno, los empleadores, los servicios profesionales, las autoridades locales y otros actores.

El Reino Unido también proporciona herramientas, desarrolladas por el estado para la evaluación comparativa profesional en las escuelas.

En octubre de 2018 se publicó la "Orientación profesional y acceso para proveedores de educación y formación". La guía legal es emitida por el Departamento Británico de Educación. Esto significa que los destinatarios deben tenerlo en cuenta al realizar tareas relacionadas con la orientación profesional independiente y el acceso de proveedores a las escuelas. Esta guía legal reemplaza la versión emitida en enero de 2018. Esta guía legal se revisará anualmente y se actualizará si es necesario. Dado que la Estrategia de Carreras reconoce la "calidad variable" de la provisión de carrera en las escuelas de inglés, se adoptarán varias medidas para mejorar la situación para 2020, en particular el nombramiento de un "Líder de Carrera" designado para dirigir el programa de carrera en cada escuela.

Además, los puntos de referencia de Gatsby (desarrollados por la Fundación Caritativa Gatsby) se promueven para garantizar que todas las escuelas secundarias de Inglaterra ofrezcan una orientación profesional de calidad a los jóvenes (de 11 a 18 años). Ocho puntos de referencia describen cómo se ve la disposición "buena". Estos son los ocho puntos de referencia Gatsby de Good Career Guidance:

- Un programa profesional estableA stable careers program

-
- Aprendizaje de una carrera e información sobre el mercado laboral
 - Abordar las necesidades de cada alumno
 - Vincular el aprendizaje curricular a las carreras
 - Encuentros con empleadores y empleados.
 - Experiencias de lugares de trabajo.
 - Encuentros con educación superior y superior.
 - Orientación personal

El Reino Unido ofrece las mejores prácticas en educación de diferentes maneras. La "Agencia de Financiación de Educación y Habilidades" es responsable de la puesta en servicio, contratación y desempeño del Servicio Nacional de Carreras. Además del canal telefónico, se brindan consejos presenciales a través de once contratistas principales en 12 áreas geográficas.

Otro propósito es proporcionar apoyo profesional eficaz, las escuelas y las universidades deberían. Para eso, es crucial asegurarse de que todos los estudiantes comprendan la variedad de rutas profesionales que se les abren y cómo acceder a la información necesaria para respaldar opciones informadas.

Otros objetivos son:

- Poner a disposición orientación presencial para todos los alumnos a partir del año 8 en adelante.
- Tener fuertes vínculos con los empleadores que pueden contribuir a la educación de los alumnos mediante la sensibilización y la comprensión de la gama de carreras disponibles para ellos.
- Tener acceso a inteligencia de mercado laboral (LMI) de alta calidad y actualizada e información sobre todas las rutas de educación y formación profesional antes y después de los 16 años.
- Ayudar a los jóvenes a desarrollar competencias para poder transferir sus conocimientos y habilidades, ser resistentes y adaptables dentro de los sectores y economías cambiantes.

- Trabajar con los padres para crear conciencia sobre las rutas profesionales y desafiar los estereotipos.
- Tener acceso a proveedores de carreras de calidad garantizada y profesionales de desarrollo profesional profesionalmente calificados para brindar orientación cara a cara.
- Asegurarse de que todos los egresados tengan una ruta de progresión planificada.
- Integrar las habilidades de gestión profesional en un plan de estudios amplio y equilibrado.

Los actores no estatales participan en el desarrollo de estrategias de orientación profesional en el Reino Unido. Para esto, se requiere que una amplia gama de actores no estatales sean comisionados para proporcionar servicios profesionales en la escuela.

Hay una variedad de organizaciones que se dedican a conectar las escuelas con el mundo del trabajo.

Careers and Enterprise Company, financiada por el gobierno, que vincula a los empleadores con las escuelas, está haciendo un buen trabajo, a menudo en asociación con proveedores de carreras como Career Connect, YC Herts y Adviza.

En relación con la educación, el Reino Unido presenta los principales desafíos para la orientación profesional en las escuelas y universidades. Por ejemplo: la falta de servicios personalizados en la orientación de carreras individuales; programas de educación profesional en toda la escuela; compromiso del empleador (que puede informar a las dos primeras patas del taburete).

Está claro que en la mayoría de las escuelas no se hace lo suficiente en la diferencia entre un CV general y un CV dirigido o cómo relacionar su solicitud en línea con la especificación de trabajo o qué pasa con las tácticas para una entrevista en video para un Aprendizaje Elite en comparación con un mini entrevista para la escuela de medicina?

Estos problemas de educación profesional implicarán un cambio de paso completo en la forma en que una escuela hace sus negocios, si se implementan de una manera profunda que aborde las necesidades de cada alumno.

Para resumir el contexto del Reino Unido, de acuerdo con el "Training and Development Centre Ltd" en este momento no hay suficientes impulsores de políticas reales para hacer que los puntos de referencia de Gatsby sean una realidad para cada escuela y alumno.

2.3.2 FRANCIA

Según "Interactive 4D", existen numerosas organizaciones sin ánimo de lucro:

- A nivel nacional / para todos: "Solidarité nouvelles face au chômage", que trabaja con personas jubiladas y maestros que son mentores de personas desempleadas.
- Nivel regional / local: "Cap Sud-Ouest", para reclutar simulaciones, escribir ayuda en el suroeste de Francia.
- A nivel nacional, pero dirigido a grupos precisos: "Cap-Emploi", ayuda laboral y profesional para buscadores de trabajo discapacitados; "Force Femmes", que ayuda a las mujeres mayores de 45 años a encontrar trabajo o crear una empresa.
- A nivel nacional, pero dirigido a trabajos especiales: "Job Express", organización coincidente para trabajos cortos entre individuos.

Pasando al siguiente, es hora de centrarse en el contexto de Francia. Francia tiene un sistema híbrido público y privado con misiones similares: información sobre esquemas de subsidios financieros y ayuda para buscar trabajo. Centrándose en los puntos de referencia de la Estrategia Nacional de Carrera de Francia, uno está centralizado por la agencia pública "Pôle emploi". Por el contrario, las empresas privadas trabajan bajo contrato con el gobierno.

Según "Interactive 4D", existen numerosas organizaciones sin fines de lucro:

- A nivel nacional / para todos: "Solidarité nouvelles face au chômage", que trabaja con personas jubiladas y maestros que son mentores de personas desempleadas.
- Nivel regional / local: "Cap Sud-Ouest", para reclutar simulaciones, escribir ayuda en el suroeste de Francia.
- A nivel nacional, pero dirigido a grupos precisos: "Cap-Emploi", ayuda laboral y profesional para buscadores de trabajo discapacitados; "Force Femmes", que ayuda a las mujeres mayores de 45 años a encontrar trabajo o crear una empresa.
- A nivel nacional, pero dirigido a trabajos especiales: "Job Express", organización coincidente para trabajos cortos entre individuos.

Según "Interactive 4D", las iniciativas privadas en línea son importantes. Concretamente, las bolsas de trabajo en línea proporcionan cada vez más ayuda para buscar trabajo y orientación profesional semipersonalizada.

Las universidades y las escuelas de posgrado también tienen programas para mejorar las habilidades de empleabilidad. Las mejores universidades y las escuelas de élite de negocios / ingeniería brindan a sus estudiantes orientación profesional y redes internacionales de ex alumnos. Por ejemplo, "Interactive 4D" comenta "HEC Alumni" (París), "SKEMA Business School" y "École Polytechnique" (Universidad París-Saclay).

Como se indica en "Interactive 4D", el principal desafío para desarrollar habilidades de empleabilidad son las desigualdades en el acceso a los servicios de desarrollo profesional. Por esa razón, las herramientas digitales pueden ayudar a superar estas desigualdades. "Interactive 4D" cree firmemente que los videojuegos pueden mejorar las habilidades sociales en el trabajo. La compañía diseña juegos serios para la capacitación de reclutamiento. En esta línea, las herramientas digitales ayudan a superar las desigualdades.

Antes de terminar, vale la pena mencionar "Emploi Store", un sitio web público que aglomera varios juegos serios: aprendizaje, escribir un CV, encontrar un trabajo y cambiar el camino profesional.

2.3.3 MALTA

En 2018, Malta casi ha alcanzado el pleno empleo y ahora tiene la intención de invertir en Capital Humano. Esto se logrará mediante la implementación de la Estrategia de aprendizaje permanente (2020) y la Política nacional de empleo para empleos de mejor calidad. El principal servicio de desarrollo profesional en Malta es Jobs Plus, que pertenece a la Corporación de Capacitación para el Empleo (ETC). Jobs Plus brinda a los solicitantes de empleo locales experiencias laborales exitosas y gratificantes al empoderarlas, ayudarlas y capacitarlas; promover el desarrollo de la fuerza laboral.

El Plan de prácticas tiene por objeto proporcionar a los solicitantes de empleo formación profesional inicial (formación previa al empleo) que ayudará a las personas a obtener los conocimientos, las habilidades y la competencia necesarios para encontrar y conservar un empleo.

Las prácticas se basan en el sistema dual de formación profesional que proporciona una combinación de formación en el trabajo y fuera del trabajo. Los programas ofrecidos están orientados al mercado laboral, por lo que las preferencias laborales de los solicitantes de empleo coinciden con las solicitudes hechas por los empleadores que participan en el esquema.

La duración de las prácticas varía entre 10 y 26 semanas, en un promedio de 40 horas / semana.

Esquemas gubernamentales:

- Programa de Iniciativa del Programa de Trabajo
- Plan de Garantía Juvenil
- Subsidio de cuidado de niños
- Cerrando el esquema de brecha
- Esquema de exposición laboral
- Plan de prácticas laborales

Esquema de Iniciativa del Programa de Trabajo:

Jobsplus, en colaboración con el sector privado, está ayudando a los desempleados de larga duración a reingresar al mercado laboral.

El objetivo principal de la Iniciativa del Programa de Trabajo (WPI) es el de reintegrar a los desempleados de larga duración en el mercado laboral.

Esta iniciativa consta de tres fases: elaboración de perfiles, capacitación y prácticas laborales.

Si algún participante no se coloca en un empleo durante al menos 6 de los 24 meses a partir de la fecha de la firma del contrato de WPI, se lo remitirá a Jobsplus.

El esquema de Garantía Juvenil: (ESF.01.002 - Youth Guarantee 2.0) es un proyecto financiado por la UE, desarrollado para jóvenes de 15 a 25 años, y que consta de cuatro iniciativas relacionadas con la educación y el empleo: el Esquema de Activación NEET II, Clases Preventivas de la SEC, Las clases preventivas de MCAST y los cursos de verano de ICT.

Basado en medidas preventivas y de asistencia, cada oportunidad está diseñada para ayudar a los jóvenes a continuar su educación, o aumentar sus posibilidades de encontrar satisfacción y éxito en el mundo del trabajo.

Subsidio por cuidado de niños:

El Plan de Subsidio de Cuidado Infantil de Jobsplus ofrece un incentivo para que las personas con responsabilidades parentales asistan a cursos de capacitación para mejorar sus perspectivas de empleo e integración en el mercado laboral.

Jobsplus ofrece un subsidio de € 1.50 por hora en los servicios de cuidado infantil disponibles durante el período de capacitación.

La cantidad de horas elegibles para subsidio incluye la duración del curso de capacitación, así como dos horas adicionales (asignadas una hora antes y una hora después del curso para atender los desplazamientos).

En todos los casos, el subsidio sólo se aplicará durante los días y horarios durante los cuales un padre / tutor asiste a un curso de capacitación de Jobsplus.

Este esquema está diseñado para apoyar al cliente en el período de transición del desempleo al empleo. Le permite al empleador evaluar el desempeño del cliente en el lugar de trabajo, antes del compromiso adecuado.

El empleador y Jobsplus llegan a un acuerdo sobre el período de exposición laboral, mediante el cual el cliente se coloca en el esquema con la perspectiva de empleo. Mientras dure el esquema, los participantes registrados estarán exentos del registro semanal.

Los clientes reciben una asignación semanal del 80% del salario mínimo de Jobsplus mientras renuncian a los derechos a cualquier beneficio de seguridad social durante la fase de exposición laboral si el período excede las veintiocho semanas. Los empleadores que participan en este esquema están exentos de las contribuciones a la seguridad social, los salarios y los beneficios de licencia por enfermedad. A lo largo de esta fase de exposición laboral, el empleador puede beneficiarse del apoyo de los funcionarios de Jobsplus.

Esquema de exposición laboral:

El Esquema de exposición laboral está destinado a facilitar la transición al empleo al proporcionarles a los solicitantes de empleo capacitación práctica inicial que ayudará a las personas a obtener el conocimiento, las habilidades y las competencias necesarias para encontrar y retener un empleo.

Este esquema está diseñado para reflejar la demanda contemporánea del mercado laboral, por lo que las preferencias laborales de los solicitantes de empleo coinciden con las solicitudes de los empleadores.

La duración de la exposición laboral será de 12 semanas y un participante debe presentarse en el lugar de trabajo durante un promedio de 20 horas / semana.

La capacitación en el trabajo se llevará a cabo en las instalaciones del empleador con quienes se ubica al aprendiz. Los participantes reciben un subsidio de capacitación, a cargo de Jobsplus por cada hora que asisten, que se calcula sobre el salario mínimo nacional.

El plan de exposición laboral forma parte del proyecto de formación para el empleo, cofinanciado por el Fondo Social Europeo 2014-2020.

El Plan de prácticas laborales tiene como objetivo proporcionar capacitación a los participantes siguiendo un curso ofrecido por Jobsplus, que incluye un componente práctico.

El Plan de prácticas laborales ofrece a los alumnos de Jobsplus la oportunidad de adquirir formación tanto teórica como práctica.

La duración del Plan de prácticas es de un máximo de 26 semanas, en un promedio de 30 horas / semana.

La capacitación en el trabajo se llevará a cabo en las instalaciones del empleador con quienes se ubica al aprendiz. Jobsplus establece las horas que tienen que realizar los alumnos, aunque a los alumnos se les permite un grado de flexibilidad de asistencia que varía aproximadamente entre 20 horas y 40 horas por semana.

Los programas de capacitación en el aula son reconocidos por el NCFHE y vinculados a los niveles respectivos con el Marco de Cualificaciones de Malta (MQF). Los participantes reciben un subsidio de capacitación, que se calcula sobre el salario mínimo nacional.

Proveedores de servicios privados:

Entidades privadas como KPMG Malta, Deloitte, Domain Academy, Foundation for Women Entrepreneurs ofrecen una serie de cursos acreditados a través de la Comisión Nacional de Educación Superior y Superior (NCFHE). El beneficio de estos cursos es que son reconocidos en Malta y Europa.

2.3.4 ITALY

También es importante mencionar la dinámica del empleo italiano. Desde finales de la década de 1990, el mercado laboral italiano se ha reformado gradualmente: flexibilidad del mercado laboral; suavizando las rigideces del mercado; introducción de contratos temporales y para-

subordinados (cuasi-regulares). La tasa de empleo italiana es aproximadamente un 10% inferior a la europea. Principales debilidades estructurales: la participación laboral de las mujeres es menor en comparación con los hombres; el empleo de los jóvenes sigue por debajo de la media de la UE15; Polarización Norte-Sur.

Principales aspectos legales:

Arte. 4 - Constitución italiana:

«La República reconoce el derecho de todos los ciudadanos a trabajar y promueve las condiciones que harán efectivo este derecho. Cada ciudadano tiene el deber, de acuerdo con la capacidad y la elección individual, de llevar a cabo una actividad o una función que contribuya al progreso material o espiritual de la sociedad »

l. 300/1970 - Estatuto de los trabajadores:

Implementó los principios y declaraciones políticas de la Constitución, como el reconocimiento y la garantía de los derechos humanos inviolables; la libertad de crear sindicatos y participar en actividades sindicales; La necesidad de que la iniciativa económica privada se dirija hacia fines sociales. Especial atención a la reincorporación laboral en caso de despido improcedente (art. 18).

196/1997 - Ley Treu:

Reformó totalmente los procedimientos para promover el acceso al empleo; abolió el principio del monopolio público sobre los servicios de empleo, reconociendo a las agencias de empleo privadas como empresas legítimas; proporcionando una alternativa a los contratos de trabajo indefinidos, introduciendo mecanismos de incentivos para el empleo de los jóvenes.

l. 30/2003 - Ley Biagi:

Introdujo nuevas reformas destinadas a mejorar la flexibilidad del mercado laboral basadas en las directrices de la Estrategia Europea de Empleo (lucha contra el desempleo entre los jóvenes, el desempleo a largo plazo, el desempleo en el sur de Italia, la baja tasa de participación de las mujeres y las personas mayores personas, etc.

l. 92/2011 - Reforma Monti-Fornero:

Nueva regulación de tipos de contratos flexibles y promoción de acuerdos de aprendizaje (mínimo 6 meses y descuentos de seguridad social); la contratación de un empleado a plazo fijo sólo es posible por un máximo de 36 meses; un nuevo sistema de prestaciones sociales de

desempleo para quienes pierden involuntariamente sus empleos llamado ASPI (Assicurazione Sociale per l'Impiego).

l. 183/2014 - Ley de empleos:

Apoya a las personas que buscan trabajo; reduce el número de tipos de contratos de trabajo; facilita las reglas de empleo; presenta un recurso financiado por el estado para las empresas que necesitan poner contratos de trabajo en espera debido a una reestructuración corporativa llamada CIG (Cassa integrazione guadagni).

2018-Propuesta de reforma de nueva ley:

+ 1000 millones de euros para asignar a agencias de empleo estatales y no estatales;

conexión más continua y a largo plazo entre agencias de empleo y solicitantes de empleo; integración de desempleados que buscan trabajo a través de incentivos, capacitación profesional y propuestas de empleo (para elegir una de tres).

Herramientas estatales para orientación profesional:

Beneficios de desempleo y apoyo para buscar trabajo:

NASpI (Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego) - para empleados que pierden su trabajo;

DIS-COLL (Indennità di disoccupazione per i lavoratori con rapporto di co.co.co.) - para trabajadores independientes dependientes;

ASDI (Assegno di Disoccupazione): trabajadores que ya no tienen derecho a NASPI, tienen hijos o están cerca de la edad de jubilación.

VOUCHER por la provisión de servicios de empleo: el bono se asignará a los trabajadores despedidos injustamente o golpeados por despidos colectivos para ayudarlos a encontrar un nuevo trabajo. El valor del cupón estará relacionado con la empleabilidad de las personas y se pagará a las agencias de empleo una vez que la persona haya vuelto a tener un trabajo.

Estrategias profesionales en Italia:

Competencia de: Ministerio de Trabajo; Ministerio de Educación y Universidad; Regiones y provincias: CPI (Centri per l'Impiego): autoridades públicas que conectan a los solicitantes de

empleo con los empleadores a través de servicios de información, colocación y apoyo activo a nivel local, nacional y europeo

Agencia de empleo no estatal: APL (Agenzie per il Lavoro): agencia independiente autorizada por los Estados que brinda servicios para igualar ofertas y solicitudes de empleo u otros servicios relacionados con la búsqueda de empleo.

Implementación de herramientas estatales:

Programas de incentivos empresariales para mujeres y jóvenes como SELFIE-empleo, un instrumento financiero con el apoyo de la Iniciativa de Empleo Juvenil, para mejorar el autoempleo entre los jóvenes.

El programa FIo (Capacitación e innovación para el empleo), un servicio de colocación ofrecido a estudiantes y graduados para facilitar la entrada de los estudiantes a la fuerza laboral a través de servicios informativos, asesoramiento, pasantías y escaneo cruzado de varias ofertas de trabajo con sus calificaciones.

Alternancia entre la escuela y el trabajo (Alternanza scuola-lavoro), que alterna clases formales y pasantías de trabajo dentro de empresas y negocios.

Planes de Implementación de Garantía Juvenil, para el período 2017-2020.

Actores no estatales para orientación profesional:

Agencias de empleo como socio estratégico y apoyo:

Más de 2 mil agencias de empleo no estatales en Italia.

Técnicas de búsqueda de empleo utilizadas (Patto di servizio personalizzato);

Entrevista de orientación profesional (Coloquio di orientamento specialistico);

Identificación de un objetivo profesional y desarrollo de un plan de acción (Bilancio di competenze);

Sesiones grupales y cursos;

Otras actividades para desarrollar habilidades de desarrollo profesional.

Orientación profesional en escuelas y colegios:

Integración entre el sistema educativo y el mercado laboral; Hacer frente al desempleo de los jóvenes; aumentar el nivel de calificación; impulsar el crecimiento y la competitividad de la economía.

Dos formas principales de sistema dual en Italia (dentro de la reforma "La buona scuola"):

D.Lgs no. 107/2015 - Alternancia escuela-trabajo - obligatoria en educación secundaria

D.Lgs no. 81/2015 - Aprendizaje - trabajadores remunerados-aprendices (edad 15-29).

Evaluación comparativa profesional en escuelas y colegios:

El 87,4% de la escuela participa en la alternancia entre la escuela y el trabajo; 90,6% de los estudiantes de tercer año involucrados en la alternancia entre la escuela y el trabajo

PERO aún el 17% de los estudiantes abandonan; 29,3% de la población NEET en Italia

Las organizaciones públicas y privadas están autorizadas para proporcionar servicios de colocación (intermediación).

Datos cualitativos no significativos que pueden señalar los aspectos más fuertes del sistema.

Fortalezas: orientación profesional en escuelas y colegios:

Costo reducido de nuevos participantes y oportunidades de capacitación; Aprender haciendo: capacidades laborales de los jóvenes empleados; Capacitación en el trabajo: oportunidad de evaluar a los nuevos participantes.

Mejores prácticas: orientación profesional en escuelas y colegios:

DESI - Sistema de Educación Dual Italia

Programa destinado a traer a los jóvenes a la escuela e incluirlos en un proyecto de trabajo dentro del centro de capacitación de la empresa, 3 meses en la escuela + 3 meses dentro de la empresa. Objetivo: personas de 18 a 25 años con una calificación de 3 años.

Proyecto PIL - Percorsi di Inserimento Lavorativo, Universidad de Ferrara

Proyecto dirigido a estudiantes universitarios que pueden implementar una ruta integrada de educación-formación-trabajo durante unos 18 meses con el objetivo de apoyar su primera experiencia laboral.

Desafíos: orientación profesional en escuelas y universidades:

ESCUELAS: Ausencia de disposiciones regulatorias específicas; Necesidad de mejorar la mentalidad hacia el valor del entrenamiento, tanto práctico como teórico; Definición de la herramienta: ¿orientación laboral o herramienta educativa? ¿O ambos?

EN GENERAL: Orientación profesional poco regulada; Las empresas subestiman el valor del currículo escolar; Las empresas y las partes interesadas no son muy conscientes de su función del sistema de educación / formación.

CÓMO APOYAR - ORIENTACIÓN PROFESIONAL en ESCUELAS y COLEGIOS

Necesidad de organizaciones intermediarias para facilitar la transición de la escuela al trabajo; Promover un diálogo efectivo entre la educación y la formación profesional, los organismos públicos a nivel territorial y las organizaciones que representan los intereses de los trabajadores y la economía local.

Los involucrados deben estar preparados culturalmente para acompañar los procesos de cambio e innovación.

2.3.5 RUMANIA

Orientación profesional en el sistema educativo rumano:

El nivel primario (0-4)

El objetivo principal:

Creación de igualdad de oportunidades para todos los niños; Asesoramiento para la futura carrera: identificar habilidades y desarrollarlas durante las clases; Impacto reducido: no se hace hincapié en el desarrollo de las habilidades individuales

El nivel del gimnasio (5-8)

Garantiza el acceso de los alumnos a la cultura mediante el desarrollo de la libertad para mejorar su universo espiritual con el fin de obtener acceso a los valores de la cultura nacional y universal.

Finalización: examen de capacidad. El resultado en el examen de capacidad y el promedio en el gimnasio se utilizan para la distribución computarizada.

Nivel de escuela secundaria (9-12)

Centrado en el desarrollo y la diversificación de competencias clave y en la formación de competencias específicas de acuerdo con la rama, perfil, especialización o calificación.

Campos: teórico; Tecnología; Profesional; Educación más alta.

Universidades

Desde 2014, las universidades se han visto obligadas a establecer centros de orientación y orientación profesional (CCOC). La actividad de orientación y orientación profesional de CCOC está dirigida a:

- los estudiantes de la institución de educación superior en la que operan;
- estudiantes de secundaria;
- graduados propios o de otras universidades.

Objetivos de CCOC

- Orientación y asesoramiento estudiantes / estudiantes para que puedan planificar y gestionar su propio camino educativo;
- Reducción del abandono universitario por varias razones;
- Facilitar la relación entre los estudiantes y el mercado laboral.
- Aumentar la empleabilidad de los estudiantes en los campos de estudios graduados.

Actividad de CCOC

- Información, orientación y asesoramiento de estudiantes en los años de finalización de la escuela secundaria / estudiante ofreciendo los siguientes servicios:
- asesoramiento educativo y vocacional;
- asesoramiento psicológico y evaluación;
- orientación profesional;
- Desarrollo de materiales de información, orientación y asesoramiento.

Acciones relacionadas con el aumento de la inserción de estudiantes y graduados en el mercado laboral ofreciendo los siguientes servicios:

- sesiones de capacitación sobre la cartera de empleo, simulación de la entrevista de empleo;
- organización de presentaciones de empresas;
- sesiones de capacitación para el desarrollo de competencias transversales de los estudiantes;

- realización de estudios y análisis periódicos sobre el abandono universitario, integración de graduados en el mercado laboral, el impacto de los servicios de asesoramiento y orientación profesional, y proposición de medidas para mejorarlos;
- desarrollar y aplicar herramientas específicas para monitorear la inserción laboral;

participación en actividades organizadas por graduados.

Componentes de CCOC

- Psicólogos certificados en la especialidad Psicología Educativa, Orientación Escolar y Orientación Profesional;
- consejeros de carrera;
- sociólogos
- profesores con experiencia en el campo de especialización de estudiantes y graduados.

1 carrera / psicólogo / 2,000 estudiantes matriculados

La deserción en las universidades, 1 de cada 3 estudiantes no llegan a la licencia (según ANOSR).

Ninguna de las 23 universidades entrevistadas tuvo una deserción de los estudiantes inferior al 10% y en 10 de estas instituciones, casi uno de cada dos estudiantes abandonó los estudios.

18% de los estudiantes de maestría no completan los estudios

Causas del abandono universitario

- La falta de asesoramiento especializado en la escuela secundaria donde los estudiantes no descubren qué les gustaría ganarse la vida o qué carrera les conviene. Muchos jóvenes se unen a una universidad en función de los amigos, los deseos de los padres o la cantidad de plazas disponibles.
- Falta de recursos financieros.

2.3.6 ESPAÑA

Hitos de la estrategia nacional de carrera

El Plan Anual de Política de Empleo (PAPE) contiene servicios (acciones) y programas (medidas) de políticas activas de empleo que se propone llevar a cabo por las Comunidades

Autónomas, ambas financiadas a través de fondos estatales, distribuidas de acuerdo con los criterios objetivos acordados por la Conferencia Sectorial sobre Empleo y Cuestiones Laborales, así como con sus propios recursos económicos, así como las acciones y medidas que el Servicio Público de Empleo del Estado llevará a cabo en su área de competencia.

La R. D. 3/2015, de 23 de octubre, que aprueba el texto revisado de la Ley de Empleo, establece como instrumentos de coordinación del Sistema Nacional de Empleo:

La Estrategia Española de Activación para el Empleo, regulada en el artículo 10.

Los Planes Anuales de Política de Empleo, regulados en el artículo 11.

El Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo, que se configura como un sistema de información común que se organizará con una estructura informática integrada y compatible, y será el instrumento técnico que integrará la información relacionada con la intermediación laboral, a la gestión del empleo activo, políticas y protección del desempleo, llevadas a cabo por los Servicios Públicos de Empleo en todo el territorio del Estado.

Este sistema garantizará que las funciones de intermediación laboral se realicen adecuadamente, sin barreras territoriales; el registro de solicitantes de empleo; la trazabilidad de las acciones seguidas por éstas en su relación con los Servicios Públicos de Empleo; las estadísticas comunes; la comunicación del contenido de los contratos; el conocimiento de la información resultante y el seguimiento, entre otras áreas, de la gestión de la formación profesional para el empleo, la orientación profesional, las iniciativas de empleo y las bonificaciones de contratación, así como las acciones de las agencias de empleo.

También permitirá la evaluación, seguimiento y control del uso de fondos de los Presupuestos Generales del Estado o de la Unión Europea para su justificación.

El Plan Anual de Política de Empleo establece los objetivos que debe alcanzar cada año el Sistema Nacional de Empleo, así como los indicadores que se utilizarán para evaluar su grado de logro. De esta forma, el Plan Anual de Política de Empleo se configura como un instrumento para evaluar los servicios y programas de políticas activas de empleo desarrolladas por el Servicio Público de Empleo del Estado y las comunidades autónomas.

El Plan Anual de Política de Empleo 2018 es la herramienta de coordinación anual fundamental para la gestión de políticas de empleo e incluye un total de 620 servicios y programas. Estos servicios y programas están estructurados en 6 ejes:

- Orientación

- Formación
- Oportunidades de empleo
- Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.
- Emprendimiento
- Mejoramiento del marco institucional del Sistema Nacional de Empleo

Para la preparación del Plan 2018, se han seguido los criterios incluidos en la sección 5, adaptados a la Estrategia Española de Activación de Empleo 2017-2020, de acuerdo con el nuevo modelo de programación, evaluación y financiación de políticas activas de empleo.

Según la Estrategia Española de Activación de Empleo 2017-2020, se establecen tres tipos de objetivos:

a) Objetivos clave, que sintetizan y constituyen el objetivo final de la prestación de servicios públicos de empleo, y cuyos indicadores serán los mismos que los utilizados por la Red Europea de Servicios Públicos de Empleo en su metodología para la evaluación y gestión del cambio:

- Reducir el desempleo
- Aumentar la activación y reducción de períodos de desempleo.
- Mejorar la participación de los servicios públicos de empleo en la cobertura de vacantes.
- Mejorar el nivel de satisfacción de empleadores y solicitantes con el

servicios prestados por servicios públicos de empleo.

b) Objetivos estratégicos o prioritarios, que son aquellos que adquieren especial relevancia en un momento dado, y en los que la atención y el esfuerzo deben centrarse durante un período de tiempo:

- Promover la activación y mejora de la empleabilidad de los jóvenes, con especial atención a aquellos con mayores deficiencias en la formación y riesgo de inseguridad laboral, a través de instrumentos como la Garantía Juvenil y la coordinación con el sistema educativo.
- Promover el empleo como principal instrumento de inclusión social, mejorando como prioridad la activación e inserción de desempleados de larga duración y mayores de 55 años.

-
- Promover, de acuerdo con las necesidades identificadas en los diagnósticos personalizados y con las necesidades del sistema productivo, una oferta formativa dirigida a un mercado laboral cambiante, ajustando mejor las competencias y facilitando las transiciones laborales.
 - Mejorar el desempeño de los servicios públicos de empleo modernizando los instrumentos del Sistema Nacional de Empleo.
 - Aborde las políticas de activación desde una perspectiva holística que tenga en cuenta sus dimensiones sectoriales y locales, y establezca marcos para la colaboración con empleadores, interlocutores sociales y otros agentes públicos y privados.

c) Objetivos estructurales, que son los de naturaleza estable, que deben ser abordados por los servicios públicos de empleo en su funcionamiento ordinario a través de servicios sostenidos en el tiempo.

Estos objetivos se articulan en los seis ejes de las políticas de activación para el empleo incluidas en el artículo 10 del texto reescrito de la Ley de Empleo, agrupadas en función de la experiencia obtenida en los Planes Anuales de Política de Empleo de años anteriores:

- Orientación
- Formación
- Oportunidades de empleo
- Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.
- Emprendimiento
- Mejoramiento del marco institucional del Sistema Nacional de Empleo

Herramientas, desarrolladas por el Estado para el benchmarking de carrera en las escuelas

España, el Estado otorga a las Comunidades Autónomas las competencias para desarrollar las acciones que consideren oportunas.

Como posibles herramientas para la orientación profesional, todas las universidades, públicas y privadas, cuentan con un servicio de formación profesional. Por ejemplo,

- SOIL. Servicio de orientación y empleo de la Universidad Católica San Antonio de Murcia
- COIE. Centro de orientación e información laboral de la Universidad de Murcia.

En las escuelas, hay un departamento de orientación que aconseja a los estudiantes sobre cualquier capacitación de orientación profesional.

Actores no estatales en el desarrollo de estrategias de orientación profesional

CEEIM (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia) es una fundación privada sin fines de lucro que trabaja desde 2008 en el desarrollo del ecosistema emprendedor de la Región de Murcia. CEEIM trabaja todos los días en la promoción del emprendimiento, apoyando la creación y consolidación de empresas innovadoras y de base tecnológica, impulsando la atracción de capital inteligente y promoviendo la globalización de nuevas empresas.

Principales desafíos de la orientación profesional en escuelas y colegios

La orientación profesional en los institutos se entiende como un proceso de consultoría que tiene como objetivo ayudar a los estudiantes a tomar decisiones y seguir itinerarios de capacitación, teniendo en cuenta sus intereses y habilidades, así como las demandas del mundo laboral. Además, prepárese para cambios constantes que pueden incluir situaciones de desempleo, adaptaciones profesionales, cambios en la ocupación e incluso la profesión. Según el estudio sociológico "El futuro laboral" (2017), realizado a 12.000 estudiantes en España, el 23,7% considera que trabajarán en un trabajo que aún no existe.

Según Gutiérrez-Crespo (2017), vivimos en un mundo de cambios que afectarán el mundo del trabajo, haciendo que desaparezcan las profesiones, las que sabemos que cambiarán y otras surgirán en el futuro cercano. Por lo tanto, el gran desafío de la orientación profesional será capacitar a los estudiantes para que puedan enfrentar este proceso de cambio y adaptarse a él. Para cubrir estas nuevas perspectivas de trabajo, sería conveniente desarrollar habilidades tales como: pensamiento adaptativo, inteligencia social, competencia intercultural, colaboración virtual ...

Ejemplos de mejores prácticas nacionales por parte de actores estatales y no estatales

Durante estos últimos tres años, "La Era de los Valientes" ha investigado y trabajado con desempleados y personas que buscan cambiar su desarrollo profesional, identificando las claves y técnicas para responder a su trabajo futuro.

Han trabajado con personas de todas las edades y con diferentes niveles de formación: jóvenes sin experiencia laboral, desempleados de larga duración, personas que quieren reinventarse y trabajadores descontentos que quieren tener un Plan B definido en caso de que las cosas no salgan bien. como se esperaba.

Su investigación y experiencia han llevado a la metodología que va más allá de un simple taller y acompaña y ayuda a las personas desempleadas a través de un libro, un software diseñado específicamente y una aplicación para iOS o Android para rastrear la actividad, llamada TALENTIKUM: a través de preguntas relacionadas con habilidades blandas , esta aplicación intenta mejorar la capacidad de los estudiantes y las personas desempleadas para crear un cv más atractivo y mantenerse al tanto de las oportunidades de trabajo cercanas al cliente.

Programas universitarios: habilidades blandas como parte del plan de estudios

La inclusión de habilidades blandas como parte del plan de estudios constituye una mejor práctica para enseñar y aprender estas habilidades. En lo que respecta a nuestro estudio, mientras que las habilidades técnicas son parte de muchos planes de estudio excelentes, las habilidades blandas necesitan más énfasis en los programas universitarios para que los estudiantes aprendan la importancia de las habilidades blandas al comienzo de sus programas académicos antes de embarcarse en el mercado laboral.

Según Tito Maya y Serrano Orellana (2016: 68), los educadores tienen una responsabilidad especial para el desarrollo de habilidades blandas, porque durante la etapa universitaria es donde se obtiene el mayor impacto en el desarrollo de esas habilidades. Las habilidades blandas generalmente se desarrollan mejor mediante la participación activa de los estudiantes, la retroalimentación continua y la práctica.

Es importante que las universidades formen a los estudiantes en habilidades blandas para que se gradúen con herramientas que agreguen una ventaja diferenciadora que les permita competir en el mercado laboral, obtener buenos trabajos, recibir una buena remuneración y, en general, mantener un alto sentido de bienestar consigo mismo y en diferentes áreas de tu vida.

Para la enseñanza de estas habilidades es necesario modificar los contenidos de la educación, dando tanta importancia al conocimiento técnico como a las competencias blandas. Esto podría estar respaldado por un proceso formal, sistemático y a largo plazo que establece claramente el nivel deseado de estas habilidades y el alcanzado por los estudiantes, y proporciona

continuamente espacios para que los estudiantes incorporen habilidades blandas en su perfil a lo largo de su carrera (Tito Maya y Serrano Orellana 2016: 72)

Hay muchas investigaciones provenientes de diferentes universidades, que han tratado el tema de cómo introducir habilidades blandas en los currículos académicos. Sin embargo, según algunas fuentes, se cree que estas acciones se han tomado sin haber generado suficiente debate sobre el tema para aclarar los conceptos que lo rodean y analizar los modelos más apropiados. Las iniciativas no solo aparecen en el contexto académico, sino también en las empresas, donde hay capacitaciones sobre habilidades blandas.

PROYECTOS, PROGRAMAS, CURSOS

En general, el desarrollo de habilidades blandas se puede realizar bajo diferentes formas y con varias herramientas: mini-currícula; programas, talleres y laboratorios; sesiones de entrenamiento (a veces con actividades al aire libre); proyectos (proyectos internos, proyectos de cooperación externa, etc.); competencias internas y externas; ciclos de seminarios (clases presenciales) y / o coloquios (oradores invitados); visitas a empresas, viajes (viajes de estudio), pasantías y capacitación en el trabajo; tareas individuales o grupales / aprendizaje basado en actividades prácticas.

Algunos programas / cursos de capacitación especiales para desarrollar habilidades blandas son los que vamos a desarrollar:

❖ CURRÍCULO INNOVADOR DE ICARO PARA APRENDICES ADULTOS EN HABILIDADES SUAVES. Número de acuerdo: 2017-1-ES01-KA204-038271:

METODOLOGÍA DEL CURSO EN HABILIDADES BLANDAS

Actualmente, los programas de capacitación en habilidades básicas ya existen en Europa, pero en el caso del proyecto ÍCARO, la innovación se basa en el diseño, desarrollo e implementación de una metodología basada en los siguientes pilares:

- Enfoque holístico de los estudiantes adultos desempleados de larga duración: el proyecto ICARO incluye los principios y herramientas utilizados en la metodología de gestión de casos. El objetivo del proyecto es aumentar la empleabilidad de los grupos objetivo y lograr el éxito. Es esencial tener en cuenta la situación personal de los estudiantes adultos que impiden su (re) integración en el mercado laboral.

-
- Necesidades especiales de los grupos objetivo: ÍCARO trabaja con estudiantes adultos desempleados de larga duración, incluidos los grupos en riesgo de exclusión social, por lo que la metodología se adapta a sus características.
 - Desarrollo del kit de herramientas de evaluación inicial para evaluar los perfiles de los grupos objetivo y evaluar qué habilidades tienen antes de seguir el plan de estudios ICARO para diseñar rutas de capacitación personalizadas basadas en necesidades individuales específicas.
 - Diseño de un plan de estudios acreditado sobre habilidades sociales para adultos desempleados de larga duración, ya que son esenciales para encontrar trabajo. El grupo objetivo de ÍCARO carece de este tipo de habilidades y propone una metodología especial para enseñar habilidades blandas al grupo específico de estudiantes adultos desempleados de larga duración, incluidos los grupos en riesgo de exclusión.
 - El uso de un entorno en línea para la aplicación práctica del plan de estudios con los grupos objetivo aumentará las habilidades de las TIC en los grupos objetivo de ÍCARO y tendrá en cuenta el perfil específico de los grupos objetivo.
 - Se prestará especial atención al fortalecimiento de la capacitación del personal adulto / consejeros laborales.
 - Finalmente, existe un posible proceso de acreditación de habilidades adquiridas a través de la participación en el programa de capacitación.

ACCIONES ANTES DE QUE COMIENZE EL CURSO

Hay diferentes aspectos a considerar antes de tomar el curso, tales como: tener claro el perfil de los participantes a los que se dirige y los profesionales que darán tutoría a la acción de capacitación; así como el uso de herramientas de evaluación en Soft Skills y sus resultados.

SELECCIÓN DE PERSONAS PARTICIPANTES (ESTUDIANTES Y TUTORES)

El curso está dirigido a adultos desempleados entre 18 y 50 años en un proceso de búsqueda de empleo, siendo el objetivo de esta acción de capacitación (y todo el proceso diseñado por ICARO) que los participantes adquieran una buena comprensión de sus habilidades y habilidades en relación con las habilidades sociales. , a través de un proceso de autoanálisis y / o análisis externo. Los participantes deben adquirir una buena comprensión de sus habilidades y capacidades existentes a través de un proceso de autoanálisis de habilidades existentes y transferibles. Es muy importante para el éxito del proceso, que la selección de los participantes

en el curso sea apropiada para el nivel de los contenidos. Para ello, los profesionales que participan en el proceso de selección deben tener un conocimiento profundo de las características de los futuros candidatos a participar: nivel educativo, contexto profesional y laboral, familiar y social, etc. Todo este proceso se basa en un itinerario personalizado para cada uno de ellos. Se pretende que cada estudiante complete una evaluación inicial de habilidades blandas al comienzo del curso con la ayuda de un consejero laboral, para determinar las fortalezas y áreas de mejora. Por otro lado, la selección de profesionales que acompañarán todo el proceso debe ser adecuada para el objetivo final: desarrollar la conciencia de la necesidad de promover este tipo de habilidades, favoreciendo la empleabilidad. Como se indica en el proyecto ICARO, el perfil apropiado para la tutoría y el seguimiento durante el proceso es el de profesionales con experiencia en educación de adultos, orientación profesional que tienen experiencia en el campo del empleo y asistencia a grupos potencialmente en riesgo de exclusión social. Además, deben tener capacitación y conocimiento de las herramientas desarrolladas por el proyecto Icaro, que se utilizarán para este diagnóstico y para supervisar todo el proceso. Esto significa que los educadores y consejeros deben tener las habilidades y competencias necesarias para apoyar a estas personas y encontrar y utilizar herramientas para hacer que las competencias sean visibles y posiblemente certificables.

EL CURSO "DE CASA AL TRABAJO"

El curso se organiza sobre la base de las cuatro categorías de Soft Skills establecidas por el proyecto ICARO en su IO1:

- Competencias digitales
- Iniciativa y emprendimiento.
- Competencias sociales y cívicas.
- Conciencia cultural

El acceso al curso se realizará desde la detección de la capacidad de cada usuario asistido, así como desde su análisis personal de las necesidades de acceso o reingreso al mercado laboral. Por lo tanto, la base del proyecto radica en la aplicación de herramientas de evaluación y autoevaluación incorporadas en el proyecto ICARO; así como el diseño de un itinerario individualizado (ver herramientas, etc.).

CONTENIDOS DEL CURSO

El plan de estudios se ha basado en la Resolución del Consejo sobre una Agenda Europea Renovada para el Aprendizaje de Adultos y se ha diseñado de acuerdo con el documento de la

UE "Competencias clave para el aprendizaje permanente" (2018), con el objetivo de proporcionar información, conocimiento y habilidades para aumentar su capacidad y oportunidad de conseguir trabajo. Al final del curso, habrá creado una cartera de recursos y habilidades que lo ayudarán a encontrar y mantener un trabajo. Por lo tanto, el plan de estudios, los módulos individuales y los temas de la unidad están diseñados para "enfaticar la importancia de las habilidades personales e interpersonales, a veces llamadas 'vida' 'socioemocionales' o 'suaves' ', ya que ayudan a las personas a responder a la incertidumbre y el cambio .

Como se detalla en la propuesta de 2018, el plan de estudios también tiene como objetivo "resaltar" la competencia cívica y el papel de la ciudadanía, los valores compartidos, los derechos humanos y fortalecer la alfabetización mediática y las habilidades interculturales; También destaca la creatividad, la capacidad de planificar y gestionar procesos y tratar el riesgo como parte de la toma de decisiones, como dimensiones esenciales de la competencia empresarial.

El curso tiene una duración estimada de 150 horas a través de una plataforma de aprendizaje en línea desarrollada en Moodle, que combina el aprendizaje en línea con sesiones presenciales. El programa incluye cuatro temas, con un total de doce unidades y una duración aproximada de 10 horas por asignatura.

El programa en línea se complementa con una serie de talleres / sesiones de 40 horas para todo el curso. Las unidades no están limitadas a un modo de acceso secuencial y lineal. Cada módulo está diseñado para estar disponible por separado e incluye una presentación del contenido, actividades, evaluación y herramientas que se utilizan individualmente y en grupos, según el modo de acceso. El curso proporciona un entorno de aprendizaje dinámico e interactivo donde el tutor guía a los estudiantes a medida que aplican conceptos y se involucra creativamente en el tema y utilizará estrategias inclusivas que refuerzan la idea de que el trabajo en grupo es fundamental para el éxito de un curso de habilidades blandas.

Se alienta al tutor a ser creativo y flexible con respecto a las necesidades del estudiante y la preparación para el aprendizaje, y adaptará la metodología de acuerdo con las características de los estudiantes para alentar también la participación de los estudiantes. Aunque los módulos y unidades de este plan de estudios pueden seleccionarse y completarse a discreción y elección de los estudiantes, una comunidad de práctica en línea está destinada a ser promovida y apoyada por consejeros, tutores y los propios estudiantes

ESTRUCTURA DE CADA MÓDULO / TEMA

- **Ejercicio de autoevaluación / Actividad reflexiva.**

Estas actividades deben complementarse entre sí y permitir al alumno evaluar su conocimiento de la materia al comienzo de la unidad y luego verificar su nivel de conocimiento al final. Es una actividad reflexiva que debe evaluar la percepción del alumno de lo que ha aprendido y también le permite producir un trabajo escrito, un video o una plantilla completa para cargar en un ePortfolio o Padlet.

- **PowerPoint**

Cada área temática contiene una presentación de PowerPoint, que cubre las áreas críticas de cada tema, brinda a los participantes una buena visión general del contenido central y proporciona referencias a material para lectura adicional. Este Powerpoint puede incluir actividades para que los estudiantes hagan una pausa y reflexionen sobre conceptos o realicen investigaciones. En el primer tema "Competencias digitales" se narra el power point, que permitirá su visualización en línea. Sin embargo, en los otros temas, se recomienda que la visualización se realice en sesiones presenciales, ya que es aconsejable que el tutor desarrolle el contenido de manera apropiada para el nivel y las características del grupo.

- **Artículo escrito**

El artículo proporciona información detallada sobre el área con más enlaces y referencias para oportunidades de lectura adicionales. El tutor puede recomendar su lectura y realizar algún tipo de actividad de análisis; o, dependiendo del nivel del alumno, recomendar otro tipo de lectura más apropiado según la situación real del alumno o grupo.

- **Actividades y material extra.**

Una gama de actividades / ejercicios diseñados para ser utilizados por el / los estudiante (s) para transformar el conocimiento adquirido a través de Powerpoint y la pieza escrita. Estas actividades pueden usar las herramientas en línea indicadas o los videos de YouTube / Tedtalks. Los materiales escritos se pueden proporcionar a través de artículos o blogs. Dependiendo del nivel de aprendizaje y los niveles de alfabetización, puede ser apropiado priorizar material visual como video, infografías e imágenes como contenido. Las actividades pueden ser independientes o actuar como formularios de evaluación que requieren que el alumno reflexione y responda al contenido a través de un blog, video, nota o ejercicio.

EVALUACIÓN EN EL PROYECTO ICARO

La evaluación debe llevarse a cabo a través de una variedad de herramientas y enfoques que no solo permiten una evaluación del aprendizaje, sino también una evaluación del aprendizaje. El

proyecto ICARO se propone como un proceso de sensibilización hacia la adquisición de habilidades blandas, por lo que no hay espacio para un sistema de evaluación tradicional y formal. Por este motivo, ICARO deja en manos del tutor el tipo de evaluación y las actividades a realizar, según el alumno que desarrolla el curso. Sin embargo, hay algunas características y elementos que favorecerán una futura acreditación de competencias.

- **Actividades de evaluación.** La evaluación tendrá un componente continuo para que los estudiantes puedan autoevaluarse cuando sea necesario y verificar su propia comprensión y adquisición de competencias. La evaluación del módulo debe proporcionar al estudiante un conjunto de resultados que brinden evidencia sobre los conocimientos, habilidades y actitudes del estudiante, generando una cartera de recursos, conocimientos y habilidades de aplicabilidad. Los estudiantes deben adquirir una buena comprensión de sus habilidades y capacidades existentes a través de un proceso de autoanálisis de habilidades. El evaluador debe diseñar y desarrollar tareas de evaluación para cada resultado de aprendizaje. Los estudiantes deben tener la oportunidad de mostrar evidencia del logro de todos sus resultados de aprendizaje. El tutor debe diseñar la evaluación para permitir que el estudiante use una amplia gama de medios al presentar pruebas de evaluación, según corresponda.

❖ Otro proyecto que presentamos es "**DICCIONARIO DISCO-EUROPEO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS**" (Acrónimo: DISCO http://disco-tools.eu/disco2_portal/). DISCO, el Diccionario Europeo de Habilidades y Competencias, es un tesoro en línea que actualmente cubre más de 104,000 términos de habilidades y competencias y aproximadamente 36,000 frases. DISCO, que está disponible en 11 idiomas europeos, es una de las colecciones más extensas de este tipo en el campo de la educación y el mercado laboral. El tesoro DISCO ofrece una terminología multilingüe revisada por expertos en clasificación, descripción y traducción de habilidades y competencias. Es compatible con otras herramientas europeas como Europass, ESCO, MECU (EQF) y ECVET. Es una herramienta para respaldar la comparabilidad internacional de habilidades y competencias aplicadas, por ejemplo, a currículum vitae y portafolios electrónicos personales, anuncios de empleo y colocación laboral, calificaciones y descripciones de resultados de aprendizaje. La herramienta en línea DISCO lo ayuda a comprender y expresar adecuadamente sus habilidades y competencias individuales en varios idiomas europeos.

❖ Otro proyecto interesante es "**HABILIDADES SOCIALES EN ACCIÓN!**" Curso especializado en Habilidades Sociales de la Universidad de Valladolid (<https://formacion.funge.uva.es/cursos/habilidades-sociales-en-accion/> El título del proyecto es "Formación en habilidades sociales básicas para solicitantes de empleo activos" (<http://www.proyctohogar.es/index.php/que-es-el-pai/pai-empleo/208-curso-deformacion-en-habilidades-sociales-basicas-para-la-busqueda-activa-de-empleo>)

Este es un curso de capacitación en habilidades sociales básicas para la búsqueda activa de empleo. Está dirigido a la población en edad laboral (de 16 años y más). El objetivo del proyecto es equipar a los beneficiarios con habilidades sociales básicas que les permitan realizar una búsqueda activa de trabajo de manera adecuada. En cuanto a la descripción de actividades, el curso consta de tres partes:

- **RECONOCIMIENTO AUTOMÁTICO:** Intenta hacer que reflexionen sobre lo que quieren hacer en su vida laboral, las cualidades que poseen hasta ahora (capacitación, experiencia laboral) que creen que pueden obtener con las habilidades que poseen ... Piensa en la imagen que proyectan . ¿Cómo se ven a sí mismos? ¿Cómo crees que otros los ven? ¿Cómo te gustaría que los vieran?
- **COMUNICACIÓN:** Proporcione a las personas las habilidades básicas de comunicación necesarias para la búsqueda de empleo y para mantenerlas (en relación con el lenguaje verbal y no verbal).
- **ENTREVISTA:** Proporcione a las personas las habilidades para hacer frente a las particularidades básicas para realizar una entrevista de trabajo. Cada curso tendrá una proporción de 10 estudiantes.

❖ Continuando con los proyectos, otra propuesta interesante es el proyecto titulado "**ACTIVACIÓN 100X100**" (Ministerio de Empleo y Seguridad Social). La palabra clave es: "te ayudamos a encontrar trabajo en 100 días". 100x100 Activation es un servicio promovido por la SEF en colaboración con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y la empresa Iniciativas Locales, cuyo objetivo es aumentar a través de la mediación de un entrenador personal o entrenador las posibilidades de colocación laboral de las personas que buscan empleo. La activación 100x100 consiste en un trabajo continuo durante 100 días con un grupo de 25 personas dispuestas a encontrar trabajo, que será coordinado por un entrenador-entrenador que tendrá la función de acompañarlos en las actividades propuestas por el programa.

El programa está dirigido a personas que sienten que sus esfuerzos por encontrar trabajo no están siendo efectivos y que creen que al cambiar la estrategia o la actitud pueden lograr ese resultado. Deben estar registrados en el Servicio Regional de Empleo y Capacitación (SEF) y se seleccionan sobre la base de una evaluación personalizada y se comprometen a participar hasta el final del programa. El compromiso de participación implicará la asistencia obligatoria a las sesiones grupales e individuales.

- ¿QUÉ VA A CONSEGUIR?
 - Aumentar sus posibilidades de reclutamiento.
 - Optimizar su búsqueda de empleo y estrategias de emprendimiento.
 - Acelerar su inserción laboral.
 - Descubrir su talento y ponerlo en valor.
 - Hacer un mejor uso de sus recursos.
 - Establecer metas profesionales alcanzables.
 - Tener un plan de acción personalizado.
 - Aumentar su red de contactos profesionales.
 - Herramientas y técnicas para superar procesos selectivos.

- ¿CÓMO SE HACE?

Las sesiones de acompañamiento serán grupales e individuales, ofreciendo un servicio personalizado y adaptado a las circunstancias de cada persona. No es una actividad de capacitación, sino brindar a los usuarios la oportunidad de contar con el apoyo de profesionales expertos para aumentar sus habilidades de comunicación, optimizar estrategias para la búsqueda de empleo y el espíritu empresarial, una mejor comprensión del potencial profesional, formular objetivos profesionales en línea con su perfil y aprendizaje. técnicas efectivas para proponer a las empresas, realizar con éxito una entrevista de selección o lanzar sus propias actividades profesionales como autónomos o empresarios.

Los entrenadores trabajan con motores de búsqueda activos en diferentes facetas. En primer lugar, se desarrollan aspectos motivacionales, con la intención de reactivar a aquellas personas que necesitan generar cambios en su enfoque para la búsqueda de empleo. Posteriormente, se

realiza un módulo de detección de talento, que permite al participante identificar y mejorar claramente sus habilidades principales.

A partir de la identificación de fortalezas y con este monitoreo individualizado, los participantes establecen un objetivo profesional específico y comienzan a analizar el mercado laboral para determinar qué sector o tipo de empresa puede adaptarse mejor a su perfil. Finalmente, se elabora un plan de acción y se definen plazos, en los cuales toman medidas concretas para acercarse a sus objetivos. Cada usuario de los grupos anteriores logró entregar más de 100 hp a las empresas, reunirse personalmente y reunirse con gerentes de recursos humanos, ampliar sus contactos y darse a conocer a través de un canal preferencial que abrió el acceso a las empresas.

Los grupos trabajan juntos para atraer vacantes de empleo y aumentar sus redes de contactos en el campo empresarial, siempre con un enfoque proactivo en el proceso de búsqueda de empleo.

❖ Un título más del proyecto: **LANZADERAS DE EMPLEO**. Una lanzadera de empleo es un equipo heterogéneo de personas desempleadas con un espíritu dinámico, comprometido y solidario que accede voluntariamente a esta iniciativa y que, coordinado por un entrenador, refuerza sus habilidades, genera conocimiento colectivo, se hace visible y colabora en el logro de un objetivo común: conseguir un trabajo.

<https://www.fundaciontelefonica.com/empleabilidad/lanzaderas-de-empleo/>:

2.4 Herramienta de evaluación en línea para las soft skills relacionadas con el empleo

Las habilidades sociales como la comunicación, el trabajo en equipo, la creatividad y el espíritu empresarial son cada vez más demandadas en el mercado laboral actual y estas competencias pueden ser el factor distintivo entre dos candidatos con calificaciones y experiencia equivalentes.

¿Cómo podemos medir estas habilidades? ¿Cómo pueden los estudiantes y los jóvenes trabajadores demostrar estas habilidades en un CV o e-Portfolio? ¿Qué buscan realmente los empleadores de hoy y de mañana?

El proyecto europeo eLene4work está abordando la definición de estas habilidades blandas, incluidas las habilidades blandas digitales, y propone una serie de acciones y herramientas prácticas para ayudar a los jóvenes talentos a comprender mejor las expectativas de los empleadores, evaluar su propio nivel de competencia y desarrollarlos aún más. habilidades a través de iniciativas de educación abierta como MOOC (Cursos en línea masivos abiertos) y REA (Recursos educativos abiertos).

Algunos ejemplos sobre evaluación:

1. <http://coaching.toptenbusinessexperts.com>

Está dirigido a gerentes de empresas, pero se puede hacer para empleados con cierta calificación: Consiste en un proceso de 3 fases: la primera fase estudia el nivel de desarrollo alcanzado por el entrenador en sus competencias gerenciales Este análisis de competencia puede llevarse a cabo en mayor o menor profundidad: autoevaluación, retroalimentación de 180° o retroalimentación de 360°. La segunda fase hace un diagnóstico de fortalezas y debilidades (obtiene información sobre competencias fuertes y débiles, percepción propia de las competencias y desde el punto de vista de los demás, así como el potencial de mejora). Finalmente, la tercera fase propone un plan de mejora y establece las pautas que el entrenador debe seguir para mejorar aquellas competencias que se han detectado como puntos débiles.

2. <http://www.gesdireccion.es/servicios.htm>

La consultora GesDirección desarrolla una autoevaluación con procesos basados en el diagnóstico de competencias fuertes y débiles, así como un plan de mejora. El servicio está dirigido a equipos de gestión y organizaciones y es como el anterior.

3. <http://certificacion.ttisuccessinsights.es/>

DISC - El programa de certificación Master DISC International & Motivadores está dirigido a profesionales de recursos humanos, profesionales de capacitación, líderes, entrenadores, consultores y todos aquellos interesados en apoyar sus procesos de gestión de personas, liderazgo, formación de equipos y coaching, en el campo personal y organizacional. Apoya los procesos de reclutamiento para tener una selección más asertiva considerando el comportamiento de las personas, sus fortalezas y debilidades y cómo estos pueden afectar el desempeño de sus funciones.

4. <https://www.insights.com/es/>

Insight Discovery: evalúa las habilidades de trabajo en equipo. Comenzando con el conocimiento de uno mismo y de los demás, ayudan a las personas a comprender las razones por las que eligen trabajar como lo hacen, y por qué otras personas actúan de manera diferente.

Este es un beneficio para la eficiencia general del equipo. Trabajan principalmente con equipos, comenzando con el autoconocimiento de su propio estilo personal, cómo sus colegas prefieren trabajar y lo que eso puede significar para el equipo.

5. <http://people-performance.com/cat/radar-lideratge>

Radar 360. Es una especie de DISCO. Se basa en los niveles laborales. Competencias que mide (entre otras): planificación estratégica, empatía, delegado, orientación al servicio, coordinación del equipo, adaptabilidad, toma de decisiones.

6. http://www.ildefe.es/Empleo/Buscas_trabajo/Test_de_Habilidades_Sociales/

Prueba de Habilidades Sociales de ILDEFE (Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo). Es una prueba de opción múltiple que muestra qué habilidades sociales deben mejorarse.

2.5 Observaciones finales

Teniendo todo esto en cuenta, el mercado laboral está agregando cada vez más valor a las habilidades sociales en lugar de las habilidades técnicas. Si bien estos últimos se entrenan fácilmente, el aprendizaje de habilidades blandas puede llevar muchos años. Los autores mencionan que la dificultad de entrenar habilidades blandas se explica por su fuerte dependencia de los rasgos. Per Singer, Guzmán y Donoso (2009) señalan que incluso las intervenciones puntuales como asistir a talleres sobre habilidades blandas mejoran significativamente estas habilidades, por lo que sugieren que se generen estrategias sistemáticas a mediano y largo plazo para lograr mayores beneficios.

De acuerdo con lo anterior, es posible desarrollar habilidades blandas haciendo intervenciones específicas sobre este tema e incorporando herramientas como: el diseño y desarrollo de proyectos en equipos, actividades artísticas o con la comunidad, aplicando el círculo de aprendizaje Kraiger, juegos, simulaciones, modelos, tutorías, etc. (Tito Maya y Serrano Orellana, 2016: 71).

REFERENCIAS

- AcrossLimits (2019). "Path for career" (2018-1-RO01-KA204-049513).
- Asociatie Smart Educational Projects (2019). "Path for career" (2018-1-RO01-KA204-049513).
- Cinque, M. (2016): *Lost in translation: Soft skills development in European countries*. *Tuning Journal for Higher Education*, 2(3), 389-427. Recuperado de: <http://www.tuningjournal.org/article/view/1063>
- Cirillo Valeria, Fana Marta, Guarascio Dario, (2018), Labor market reforms in Italy: evaluating the effects of the Jobs Act. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40888-017-0058-2>
- DESI Project,
http://www.ducati.it/news/avviato_il_progetto_desi_dual_education_system_italy/2015/03/26/3630/index.do
- Einstein, A. (1995): On Education. *Out of my later years*. Secausus, Citadel Press.
- Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/it>
- European Statistics Portal, EUROSTAT, <https://ec.europa.eu/eurostat>
- García Cabrero, B. (2018): Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6), 1-18. Recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/2018v19n6/habilidades-socioemocionales-no-cognitivas-o-blandas-aproximaciones-a-su-evaluacion/>
- Garza-Puente, D. G. (2019): Necesidad del enfoque humanista en la educación del futuro. *Humanidades y ciencias de la conducta*. Recuperado de: <https://educiencia.uat.edu.mx/index.php/Educiencia/article/download/125/91?inline=1>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>
<https://www.edizionianicia.it/docs/RP/207-2018/06-%20Tino%20%2895-127%29.pdf>
- INAPP Public Policy Innovation, <https://inapp.org/>
- Italian warehouse of statistics ISTAT, I.Stat, <http://dati.istat.it/>
- Musicco, G. (2018): *Soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa*. *Revista Universitaria Europea*, 29, 115-132. Recuperado de: <http://revistarue.eu/RUE/102018.pdf>
- OCDE (2006). Competencias clave para el aprendizaje permanente. Un marco europeo. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/meu/movilidad-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1>

Phelps, E. (2014): Teaching Economic Dynamism. Recuperado de:
<http://www.jordantimes.com/opinion/edmund-s-phelps/teaching-economic-dynamism>

Singer, M., Guzmán, R., y Donoso, P. (2009): *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. INACAP, 1-20. Recuperado de:
[http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando Competencias Blandas en Jovenes.pdf](http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes.pdf)

Tino, Concetta (2018): Le *soft skills*: una riflessione per promuoverle mediante la didattica dell'Alternanza Scuola-Lavoro. *Ricerche Pedagogiche*, LII, 207, 95-127.

Tito Maya, María and Serrano Orellana, Bill (2016): *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*. *INNOVA Research Journal* 1, 12, 59-76.

B. ACTIVIDADES PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE

1. Creatividad

Creativity is not an escape from discipline, it is an escape subject to discipline.

Jerry Hirschberg

La creatividad es la capacidad de crear cosas. Muchas personas se consideran como “racionales”, “lógicas” o “prácticas” y piensan que solo los artistas deben ser creativos. ¿Eran Edison, Tesla, Einstein o Steve Jobs artistas? Lo más probable es que no. Estaban, aun así, entre los más creativos en sus campos porque eso es lo que significa la creatividad: escoger un tema o un reto y abordarlo desde un ángulo nuevo y diferente. Encontrar nuevos medios para hacer una cosa, nuevas perspectivas, o nuevos paradigmas.

Un grupo de agricultores japoneses encontraron una solución innovadora que les permitió transportar el mayor número de melones en el volumen más reducido posible. Colocaron los melones mientras aún eran pequeños en cajas cuadradas de vidrio. Como resultado, obtuvieron melones cuadrados que ocupan menos espacio a la hora de transportarlos. Fueron más allá de la idea milenaria de que los melones debían ser redondos.

La creatividad forma parte de todos nosotros, pero no todos logramos mantener y desarrollar esta habilidad y convertirla en una competencia que podremos usar en nuestra vida y nuestro trabajo. Hace medio siglo, Pablo Picasso dijo: *“Todos los niños son artistas, el desafío es seguir siendo un artista mientras se crece” (Cada niño es un artista, el reto es seguir siendo un artista cuando seas grande).*

En un estudio iniciado en 1968 por un equipo liderado por el Dr. George Land, con el objetivo de descubrir si nacemos siendo creativos o nos formamos para serlo a lo largo de nuestras vidas, se realizó una prueba a 1.600 niños de entre los 4 y 5 años. Esta prueba mediría el pensamiento divergente, y los individuos que eran capaces de encontrar cientos de posibles

respuestas a una pregunta o un problema específico eran catalogados como genios creativos. Los resultados fueron sorprendentes: el 98% de los niños encuestados eran genios creativos. Los niños se sometieron a la misma prueba cuando cumplieron los 10 años. Esta vez, sólo el 30% de ellos demostraron ser genios creativos. A la edad de 15 años, sólo el 12% de ellos se encontraban todavía en esta categoría. La prueba se realizó a una muestra de 280.000 adultos mayores de 25 años, de los cuales sólo el 2% pertenecía a la categoría de genios creativos. La conclusión del estudio fue que la disminución de la creatividad es el resultado de la educación escolar, la educación familiar y la sociedad en general.

Cada individuo tiene dos tipos de pensamiento:

- **Divergente (imaginación)**, con la que nacemos y que se utiliza para crear nuevas posibilidades;
- **Convergente**, se utiliza cuando pensamos, tomamos decisiones, probamos algo, criticamos, evaluamos. Tiene el papel de obstruir la imaginación, especialmente si está corrompida por dogmas y paradigmas.

Obviamente, cada uno de estos pensamientos tiene un papel definido en nuestras vidas y se debe encontrar un equilibrio entre estos dos tipos de pensamiento. ¿Podemos limitar el pensamiento convergente y restaurar nuestra creatividad en la infancia? George Land cree que podemos hacer esto si podemos revelar al niño dentro de nosotros. La creatividad se puede aprender, pero para ello se necesita práctica.

Ejercicio de los 30 círculos

Dibuje en un trozo de papel 30 círculos. **En un minuto, intente transformar el mayor número de círculos en objetos** (uno puede ser un sol, otro una pelota, etc.). Sólo recuerde que lo importante es intentar dibujar el mayor número de objetos posible en 60 segundos (**lo que importa es la cantidad, no la calidad**).

Aunque no todos seamos creativos, podemos mejorar esta habilidad a través de ejercicios. Dependiendo de nuestra personalidad y nuestra manera de aprender, podemos elegir uno o más de los siguientes métodos para ser más creativos.

❖ Generar el máximo número de ideas posible

Un ejercicio muy simple es **imaginar una gran cantidad de ideas inusuales sobre cómo usar objetos comunes**. ¿Cuántas nuevas formas de usar un tenedor o un clip puedes encontrar en 5 minutos?

James Altucher, un empresario estadounidense, tocó fondo en el año 2000: perdió 15 millones de dólares en los últimos 2 años, se había divorciado y estaba a punto de perder su casa. La única solución que podía vislumbrar era suicidarse de manera que pareciese un accidente, para que sus hijos pudieran heredar su seguro de vida. Aun así, decidió intentar un nuevo reto: convertirse en una **máquina de ideas**, teniendo en cuenta que el dinero puede perderse, pero si tiene ideas, puede volver a ganarlo. Altucher comenzó a escribir 10 ideas diarias en un diario.

¿Por qué 10 ideas?

Porque el ejercicio ya es lo suficientemente difícil para ser un verdadero desafío. Para la mayoría de nosotros, las 3 primeras ideas son fáciles de encontrar, las 2 siguientes son algo más difíciles, y las ideas del 5 al 10 son las más difíciles de encontrar y nos hacen “ejercitar nuestro cerebro”. Así es como se desarrolla la creatividad. Es importante saber que todas las ideas deben ser geniales o al menos buenas. Uno puede tener 3650 ideas al año. Si una idea de estas 10 es buena, es suficiente.

¿Qué tipo de ideas?

Las ideas pueden ser de cualquier campo: 10 ideas de negocios, 10 ideas de inventos sentido, 10 ideas de ocio, 10 sorpresas que le puede hacer a un amigo/a, 10 cosas que aprendió de X, 10 cosas para ser mejor persona, etc.

¿Cuánto tiempo cuesta hacer el ejercicio?

El tiempo permitido para este ejercicio puede variar de una persona a otra, y dependiendo del campo para el que se quieran generar ideas. Si usted está pensando en 10 ideas de negocios, definitivamente debería dedicarle más tiempo que si pensase en 10 ideas para unas vacaciones.

¿Cuándo obtendrá los resultados?

Por lo general, necesitará **6 meses** para convertirse en una “máquina de ideas”.

¿Cómo le beneficia este ejercicio?

En 2006, Altucher presentó 10 ideas de páginas web que quería crear (9 de ellas eran malas ideas). Le pagó 2.000 dólares a un programador para que le hiciera una de estos sitios web. 9 meses después, la vendió por 10 millones de dólares (se trata de StockPickr, una página web de transacciones financieras basada en una comunidad de usuarios).

Aunque no gane tanto dinero, si realiza este ejercicio, se dará cuenta de que empezará a encontrar soluciones creativas y más ideas de las que tenía antes de empezar este ejercicio.

¡Invierta en sí mismo!

Dibuje dos columnas en un trozo de papel:

- Escriba sus ideas en una de ellas.
- En la otra columna, escriba el primer paso que debe dar para implementar su idea (sólo el primer paso. entonces verá a dónde le lleva).

❖ **Observe cómo trabaja otra gente.**

Cuando esté en una clase o en una oficina, preste atención a cómo trabajan los otros y observe el proceso que hay detrás de las buenas ideas. Si entre sus compañeros, hay algunos que normalmente consiguen resolver problemas que parecen imposibles de resolver, invítelos a tomar un café e intente averiguar cómo esta persona consigue encontrar soluciones para problemas difíciles. Conversar con personas con experiencias de vida interesantes, algunas incluso contradictorias, puede ser una gran fuente de ideas. Aunque al principio se sienta frustrado/a por la personalidad de esa persona, se acabará relajando porque se acostumbrará a la experiencia de esa persona.

Intente viajar lo máximo posible, asistir a conferencias, prestar atención a cómo los moderadores (ponentes) dirigen los debates y como construyen sus argumentos.

¡No lo olvide! ¡La práctica y la motivación son las claves de su éxito!

Invierta en sí mismo

Observe cómo uno de sus compañeros encuentra soluciones a sus tareas laborales y apunte lo que él/ella hace diferente que usted.

❖ Pregunte mucho

Si tiene como hábito preguntar mucho a sus compañeros o conocidos sobre diferentes actividades relacionadas con la escuela, el trabajo o la vida, podrá comparar sus respuestas con las suyas. De esta manera, podrá encontrar respuestas innovadoras, así como problemas interesantes que resolver, que desarrollarán su pensamiento crítico.

Invierta en sí mismo

1. Durante la presentación que hace el entrenador, escriba tres preguntas y pregúnteselas oralmente o de forma escrita.
2. Mientras lea las noticias, piense en preguntas que le gustaría hacerle al periodista.
3. Después de leer una novela, piense en 3 preguntas que le gustaría hacerle al personaje.

❖ Analice exhaustivamente lo que hace la gente que admira

La búsqueda de ideas le hace concentrarse y dedicar toda su atención a un único propósito de descubrir algo valioso.

Con la búsqueda en detalle de lo que otros están haciendo bien, comenzará a descubrir patrones, entender ciertas cosas de manera diferente, y empezará a generar sus propios patrones de cómo hacer las cosas bien. No tiene mucho sentido empezar todo desde cero, ya que se arriesga a perder el tiempo y se puede quedar atascado/a y no conseguir su objetivo. Es importante analizar y encontrar diferentes soluciones que puedan aportar beneficios. *Su creatividad debe generar un valor añadido, no reinventar las cosas de la misma forma.*

❖ Piense de forma brillante (utilice mapas mentales)

Un mapa mental (mindmap) es una manera de hacer una lluvia de ideas, pero sin preocuparse por el orden o la estructura de las ideas. De esta manera se elimina la autocensura, y el hecho de organizar sus ideas de una manera visual le ayuda a clarificarlas y ordenarlas a su vez que memorizarlas.

Puede hacer un mapa mental de cualquier cosa, porque le ayuda a concentrarse y le hará sentir que tiene al alcance de su mano recurso que no sabía que podía utilizar. Si quiere experimentar en detalle lo que es un mapa mental puede leer [How to Mindmap](#) por Tony Buzan.

Para hacer mapas mentales, existen muchos programas dedicados a aquello como [Mindomo](#). Puede consultar también la página <https://coggle.it/>.

Invierta en sí mismo

Acceda a Mindomo o Coogle y hágase una cuenta en uno de ellos. Escoja un tema y cree su mapa mental.

❖ Conecte ideas de una manera única

El investigador británico Paul Howard-Jones realizó un estudio en el que dividió a un grupo de personas en dos y les pidió que creasen historias basadas en tres palabras. La mitad del grupo recibió las palabras “lavar”, “dientes” y “brillar/o”, la otra mitad recibió “vaca”, “cremallera” y “estrella”. Aquellos que recibieron las palabras que no estaban relacionadas crearon historias más creativas.

Invierta en sí mismo

- Abra un diccionario al azar, escoja la 3ª palabra del principio de la página derecha. Repita el proceso 3 o 4 veces, después forme una frase con las palabras encontradas que deberá ser lógica y plausible.
- Escoja dos frases de 2 libros diferentes (por ejemplo, la tercera frase de la página 50 de cada libro) y cree una historia que combine ambas.

Creativity is not about finding something, but doing something about it after you've found it.

James Russel Lowell

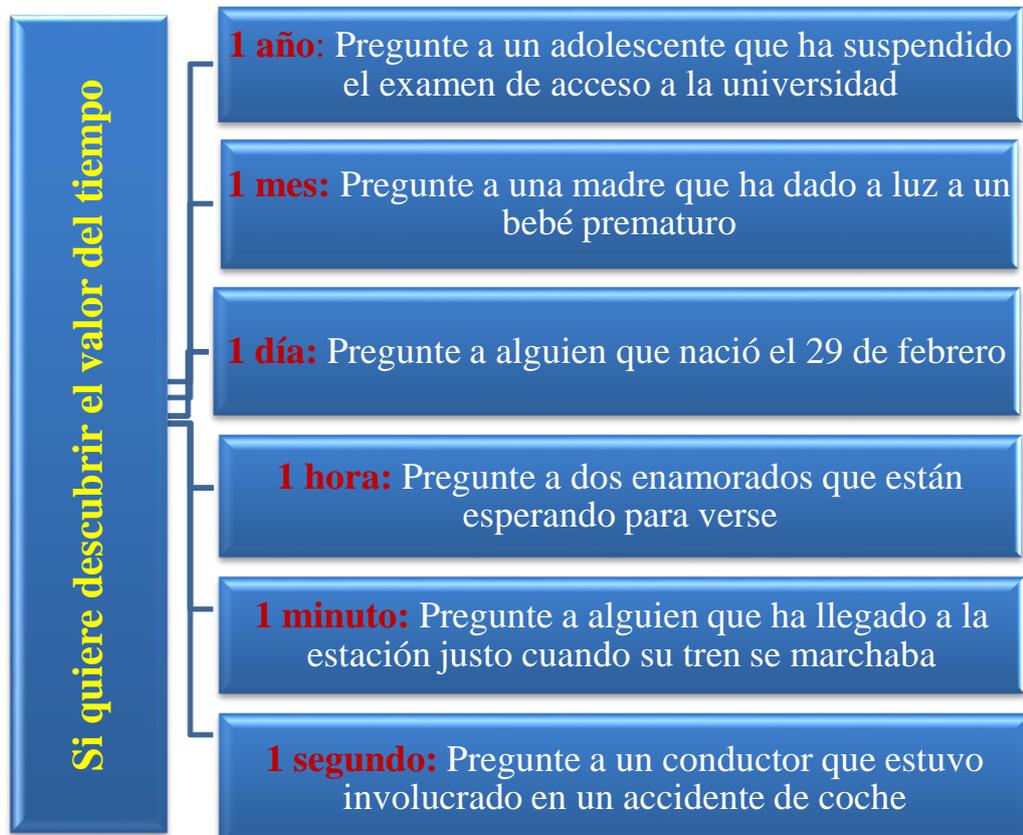
2. Gestión del tiempo

You have to use time as a tool, not as a crutch

John F. Kennedy

La gestión del tiempo se refiere a un conjunto de principios, prácticas, habilidades y sistemas utilizados para controlar el tiempo dedicado a realizar ciertas actividades, con el fin de aumentar la eficiencia o productividad en el trabajo.

El tiempo no es un recurso renovable, ya que no puede recuperarse. Aunque un día o una hora dure siempre lo mismo, lo que hacemos con este tiempo es lo que nos diferencia.



La gestión del tiempo no es sólo un factor de reducción del estrés, sino que también es una filosofía de vida. Además de salud, el tiempo es nuestra única riqueza real, la moneda en la que se convierten todas nuestras experiencias de vida. Por consiguiente, no malgaste este capital, ya que el tiempo en realidad es su vida. Aunque la mayoría de la gente sabe lo preciado que es el tiempo, lo desperdician en vez de invertirlo en sus vidas.

¿Alguna vez ha sentido que se le acaba el tiempo? ¿Qué tiene demasiadas actividades? Para muchos de nosotros, nuestra agenda diaria parece estar siempre llena. Algunos se rinden, otros se enfrentan a esta carrera, pero todos necesitamos un plan de gestión del tiempo. Los horarios nos muestran que tenemos tiempo para muchas más actividades. ¿Es posible? Pues, **SÍ.**

There are a thousand ways to waste a day, but none to turn it back.
Arabic saying

Cada día, sea el suyo o el mío, está sujeto/a a un dictador universal: el reloj. El reloj mide el tiempo y nos controla a todos: jóvenes, adultos, ancianos, managers, empleados, empleadores, etc. Cada día tiene veinticuatro horas y debemos usar este tiempo tanto para nuestra vida personal como laboral.

La buena noticia es que el tiempo puede moldearse, pero para ello hace falta paciencia y tiempo. Invirtiendo un poco de tiempo y esfuerzo en adquirir conocimientos sobre el manejo del tiempo, se convertirá en una persona más productiva y eficiente, no sólo a nivel profesional sino también en su día a día.

El primer paso que debe dar es identificar ... **LOS LADRONES DE TIEMPO**. Están en todas partes, son invisibles, silenciosos pero muy activos y si no lleva cuidado le robarán una gran parte de este recurso tan importante. Es inútil lloriquear que “No tengo tiempo” cuando se da cuenta de que no será capaz de recuperar las horas perdidas. “Los ladrones de tiempo” nunca desaparecerán, pero el manejo de tiempo puede ayudarle a controlarlos.

Algunos de estos “ladrones” actúan desde fuera, otros dependen de su complicidad.

- **Externo** (llamadas telefónicas no planeadas o innecesarias, visitas inesperadas, compañeros que quieren contarle sus problemas, la política de puertas abiertas, el empleador, demasiadas reuniones o demasiado largas, interrupciones causadas por niños, padres, etc.).
- **Interno** (objetivos confusos o que cambian constantemente, falta de organización diaria, falta de fechas límites, tendencia a abarcar demasiado, desorganización, retrasos en resolver conflictos, resistencia al cambio, demasiado variados o demasiados intereses, incapacidad de decir no, indecisión, fatiga, etc.).

Cuando se es joven, los efectos de estos momentos cuando uno no tiene tiempo parecen insignificantes. Gradualmente se dará cuenta de que está bajo la influencia de estos ...“ladrones”. Siempre llega tarde, va con prisas, ha excedido sus plazos de entrega, está estresado/a, quiere que el día sea más largo.

Incluso cuando quiere completar sus tareas diarias, hay “ladrones del tiempo” que intentarán robarle su preciado tiempo. Hay decenas de ellos, pero los más peligrosos son los siguientes:



❖ **INTERRUPCIONES** están entre los ladrones de tiempo más activos. Están causadas por dos factores: por personas (familiares, compañeros, amigos, conocidos, etc.) y por las nuevas tecnologías (móvil, correo electrónico, Instagram, Facebook, etc.) y harán todo lo posible para estresarle y evitar que haga su trabajo. La mayoría de las interrupciones no le ayudan (por ejemplo, un compañero entra en su oficina para hablarle de un problema que tuvo de camino al trabajo) y evitan que usted sea productivo en un momento determinado. Al final del día encontrará que la mayoría de los problemas que ha resuelto no eran suyos, sino de las personas que le rodean. Es por eso que debe aprender a rechazar tareas que no le incumben y que sólo le hacen perder el tiempo.

Aunque, también hay interrupciones que son importantes y que acepta de manera incondicional ya que son valiosas para usted.

❖ **DESORGANIZACIÓN** A veces puede pensar que realizar un plan de acción es una pérdida de tiempo. Si cae en esta trampa, se dará cuenta de que lo que se propone resolver dura 2 o 3 veces más de lo que pensaba que iba a durar inicialmente. Muchas veces, las personas no logran planificar sus actividades. Esto lleva a la gente a centrarse en actividades menos

importantes y fallar en las importantes. Planear una actividad es una forma excelente de prevenir lo anterior.

Where there is no plan, chaos will soon prevail

Victor Hugo

❖ **POSPONER.** Posponer las tareas le mantiene en su zona de confort y le da la falsa impresión que si ignora sus tareas se harán solas. Pero descubrirá que todo fue una ilusión. Las fechas de entrega le abrumaran y los problemas que no resolvió ayer se convertirán en emergencias. ¿Cómo reaccionará? Comenzará a resolver las cosas de manera aleatoria, superficial, cometiendo errores y aumentando su nivel de estrés. Aunque estos efectos indeseados de posponer las tareas pueden evitarse con **DISCIPLINA**.

Si sigue posponiendo cosas, lleve cuidado con que esas cosas sean menos importantes, y que no tendrán consecuencias mayores. Posponer cosas irrelevantes puede tener un valor positivo en su jornada laboral.

❖ **AUTO-SABOTAJE** uno de los ladrones más feroces. Los pensamientos negativos sobre eventos pasados o el miedo causado por fracasos hipotéticos pueden llevarse la mayoría de su tiempo. La actitud positiva, la actitud de los vencedores tiene el poder de llevarle lejos del auto-sabotaje.

❖ **MASS-MEDIA, TV, INTERNET, MÓVIL.** Actualmente pasamos 9 años de nuestra vida en frente de la televisión y más de 30.000 horas navegando por Internet. El uso equilibrado de estas herramientas es una necesidad. El problema aparece cuando el tiempo invertido en estas plataformas no nos ayuda a resolver problemas o reducir nuestro estrés. Elegir programas divertidos y educativos que son relajantes y útiles convierten las nuevas tecnologías en un aliado.

❖ **FALTA DE PRIORIDADES** hacen que pierdas mucho tiempo. No involucrarse en situaciones o problemas que no son suyos es muy importante.

¡Invierta en sí mismo!

¿Qué puede hacer en las próximas 48 horas?

- Monitoree su tiempo. Haga una lista de actividades con horario que ha realizado durante 2 días, no importa lo simple que fuesen, sino lo que duraron. Incluya también el tiempo invertido en el móvil, con su familia, amigos, etc. El tiempo invertido en redes sociales, televisión o Internet.

De	Hasta	Actividades
00.00	06.30	Dormir
6.30	6.45	Ducharse
6.45	7.00	Vestirse
.....

- Identifica los 3 “ladrones de tiempo” más importantes y crea un plan de “exterminación”. ¿Qué hará mañana para mejorar su manejo de tiempo?

¡Organice su tiempo!

La forma en la que organiza sus 24 horas es muy importante. Para un buen manejo del tiempo, necesita una agenda. Puede optar por una agenda en físico o una electrónica. Puede descargar una aplicación con listas de cosas que hacer en su móvil. Es importante que escriba en esta agenda sus tareas para el día siguiente, el tiempo necesario para hacerlas y el tiempo permitido. Es muy importante que escriba las tareas específicas que quiere realizar o completar y que se puedan evaluar. Una vez que ha realizado/completado una tarea, márcala con un tick al lado, le hará sentir mejor. Aunque los factores externos ocurrirán y le alterarán sus esquemas, tendrá que mantener una perspectiva clara de sus tareas y lo que quiere conseguir.

¡RECUERDE!

Debe escribir en su agenda antes de acostarse, de esta manera sabrá qué debe hacer al día siguiente.

¿Alguna vez le ha pasado que empieza a trabajar y tras unas horas se da cuenta de que no ha conseguido nada? Está claro que este tipo de situaciones ocurren a menudo. La culpa es de ... “los ladrones de tiempo”. ¿Qué puede hacer para usar de forma eficiente el tiempo que debe dedicarle a una tarea? Use la técnica **POMODORO**.

La técnica Pomodoro es un sistema de manejo de tiempo que propone dividir sus actividades de una en una y realizarlas en secuencias de trabajo de 25 minutos incluyendo pausas de 5 minutos.

Debe establecer sus prioridades por la mañana y escoger con qué empezar. Es recomendable empezar el día con la actividad más importante para usted y continuar con las demás en orden de importancia. **¿Por qué?** Porque conseguir terminar la tarea más difícil le alegrará el resto del día.

Esta técnica le ayudará a desprenderse y concentrarse mejor en lo que tiene que hacer, de manera que se involucre y esté más al tanto de su trabajo. Aunque no funcione para todo el mundo y es mucho más difícil acostumbrarse a un determinado ritmo la primera vez que lo prueba, puede ser útil al organizar y practicar, puede darse cuenta que es mejor hacer las cosas de una en una que hacerlas a la vez.

¡Invierta en sí mismo!

¿Qué puede hacer en las próximas 24 horas?

Escoja una tarea que quiera resolver. **Sólo una**. Ponga una alarma en su móvil a los 25 minutos. En este intervalo de 25 minutos, trabaje para realizar la tarea y no haga nada más: sin interrupciones para hablar por teléfono, sin mirar las redes sociales, emails, etc. Cuando suene la alarma, tómense una pausa de 5 minutos para relajarse. Puede hacer lo que quiera en esos 5 minutos. Lo importante es que se desconecte del trabajo. Tras dos secuencias de 25 + 5 minutos tómese una pausa de 20-30 minutos.

Establezca sus prioridades

¿A veces se siente abrumado/a por la cantidad de tareas que tiene que realizar al mismo tiempo y no sabe por cuál empezar? En esos casos, debe establecer sus prioridades.

La prioridad es la calidad de ser lo primero en una secuencia cronológica. Las prioridades se organizan en “ranking” de cosas, gente o acciones. Nos ayudan a diferenciar entre lo que es realmente importante y valioso para nuestra vida profesional y personal y lo que no es importante o menos importante.

Algunas prioridades se establecen por sí mismas, otras son el resultado de nuestras decisiones. Para nosotros es importante entender cómo establecemos este “ranking” de prioridades que elegimos. ¿Por qué es importante? Porque nuestra vida está limitada en el tiempo, y a menudo ocurre que “algún día” significa “nunca”. El éxito en nuestras vidas está relacionado con la gestión óptima del tiempo.

La cuestión que cada uno de nosotros debe contestar es “¿Cómo voy a hacer este ranking?”. Si quiere entender la importancia de establecer prioridades en su agenda, vea la siguiente presentación: <https://www.youtube.com/watch?v=Uls5b64pBM4>

Jack Canfield "The Power of Concentration" propone una fórmula de cuatro pasos para establecer sus prioridades.

Paso I: Aprenda a decir NO. Debe hacer esto cada vez que tenga una tarea menos importante (un “ladrón de tiempo”), que le distraiga de una de sus importantes metas.

Paso II. Delegue. Algunas tareas pueden ser demasiado difíciles para usted o poco importantes y deberá aprender a delegar estas tareas a otra persona para que las realice. Debe decir “otra persona debería hacer esto”.

Paso III: Posponga. Este aplazamiento hace referencia a las actividades que debe hacer usted mismo, pero no inmediatamente. Debe aprender a posponer estas tareas para un momento más adecuado. Advertencia: no caiga en la trampa de aplazar actividades importantes o urgentes.

Paso IV: Actúe. Tras eliminar las tareas irrelevantes, llega a aquellas que no se pueden posponer y que debe comenzar a resolver **AHORA**. No las posponga, no busque excusas. No olvide recompensarse después de completar una tarea dentro del margen de tiempo adecuado.





Al priorizar se asegura de:

No desviarse de sus metas

Permanecer siempre concentrado/a en lo que es importante

Eliminar las tareas que alguien más puede hacer

Estar preparado/a para tomar una decisión

A la hora de establecer prioridades, siempre encontraremos una contradicción entre lo importante, lo valioso y lo urgente. Desde un punto de vista temporal, “importante” significa todo lo que nos acerca a nuestras metas, propósitos, y “urgente” significa todo lo que exige nuestra atención inmediata, sin un propósito a largo plazo. La realidad que nos rodea está repleta de trampas de emergencia, que sólo obstaculiza nuestro camino hacia las cosas que son verdaderamente importantes y valiosas en nuestras vidas.



What is important is rarely urgent and what is urgent is rarely important. (Dwight Eisenhower)

- ❖ **Las tareas del cuadrante 1 son de grado A:** prioridades que deben resolverse de forma personal e inmediata.
- ❖ **Las tareas del cuadrante 2 son de grado B:** prioridades que son verdaderamente importantes y valiosas porque asegurarán su éxito. No deben resolverse hoy, pero deben planearse estratégicamente con fechas de entrega bien definidas, etapas de implementación y las acciones necesarias.
- ❖ **Las tareas del cuadrante 3 son de grado C:** prioridades que nos estresan por su urgencia, nos quitan mucho tiempo y nos despistan de los objetivos verdaderamente importantes en nuestra vida.
- ❖ **Las tareas del cuadrante 4 son de grado D:** son esas cosas que no requieren organización, las que pueden realizarse en poco tiempo.

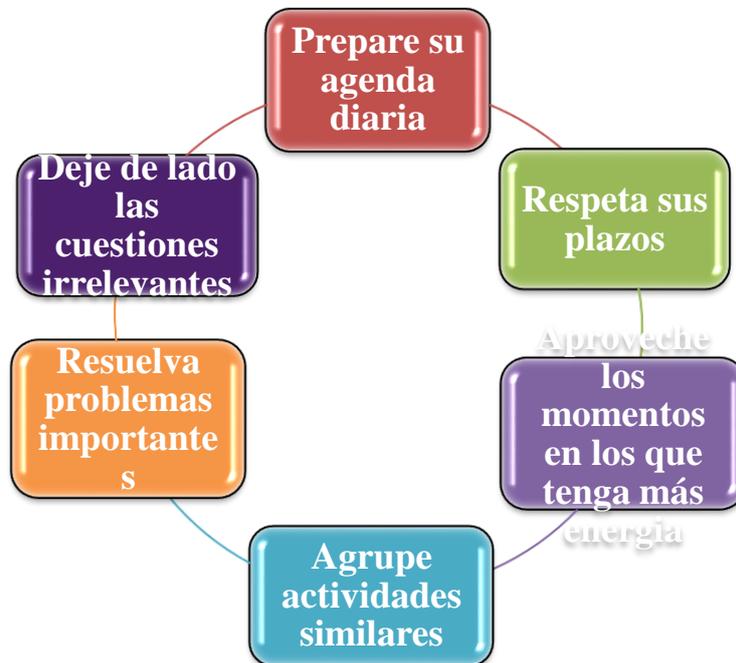
Debería darse la mayor importancia a las tareas del cuadrante 2. Debe identificar las actividades que debe hacer y planearlas. De esta manera, conseguirá reducir la presión en el cuadrante 1 al reducir el número de actividades urgentes e importantes. Al planear y priorizar puede eliminar o reducir el número de actividades de los cuadrantes 3 y 4.

Para que este principio funcione en su vida y sea una herramienta efectiva para tomar decisiones, deberá construir su propio sistema de prioridades. Por ello deberá ajustar la matriz a sus planes y objetivos. Hágalo lo más detallado y obligatorio posible al escribirlo porque es la única manera de que el sistema de prioridades se convierta en su ley para la toma de futuras

decisiones. Para que este sistema verdaderamente funcione debe comunicarlo de manera activa con su entorno.

En su **PATH FOR CAREER** haga referencia de manera constante a este principio y establezca constantemente sus prioridades.

¡NO LO OLVIDE!



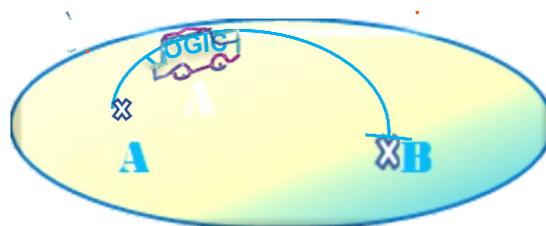
3.Resolución de conflictos

The measure of success does not mean that you have a difficult problem to solve, but whether it is the same problem you had last year.

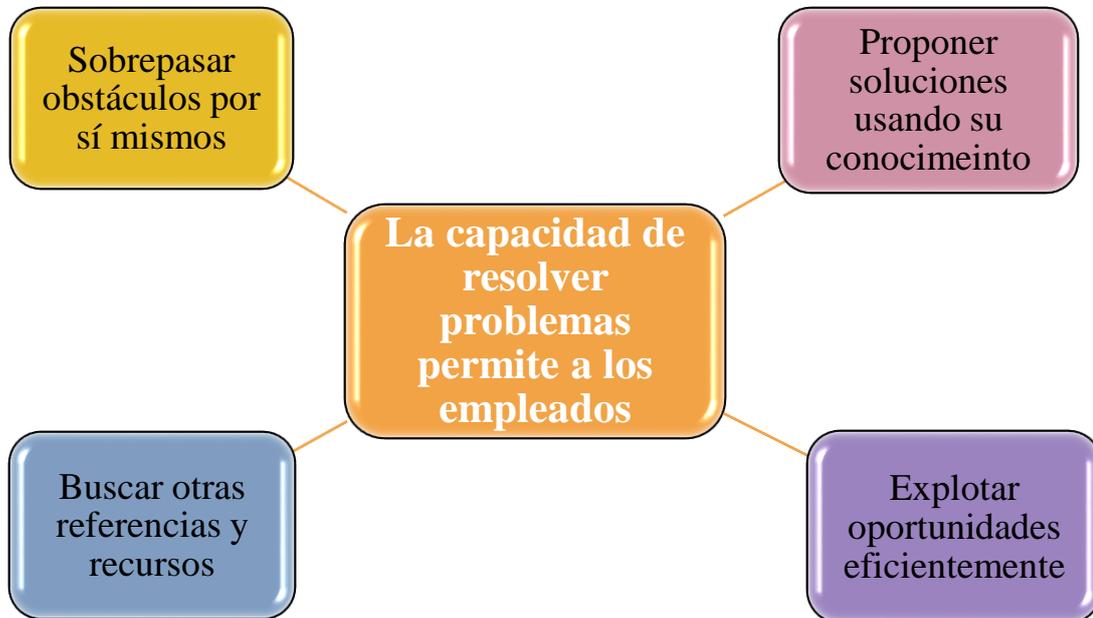
John Foster Dulles, former US State Secretary

La capacidad de resolver problemas es la habilidad de identificar la naturaleza de los problemas, descomponerlos y desarrollar un conjunto eficiente de acciones para abordar los desafíos relacionados con ellos.

La resolución de problemas trata de ir de A hacia B usando la lógica.



En el entorno laboral actual, es necesario que los empleados encuentren soluciones a problemas del día a día y situaciones reales en su lugar de trabajo. La habilidad de resolver problemas es una de las cualidades más importantes de los requerimientos de los empleadores.



Al poseer esta habilidad y mostrarla con confianza, un empleado puede incrementar rápidamente sus puntos fuertes frente a su superior.

Hay una serie de comportamientos que demuestran esta capacidad:

- Abordar una tarea tras dividirla en sub-tareas de forma sistemática y detallada
- Anticipar las consecuencias de nuestras acciones
- Encontrar explicaciones múltiples/ o alternativas para una situación
- Identificar de antemano la información necesaria para resolver un problema de manera eficiente
- Proponer soluciones, no sólo identificar problemas
- Anticipar posibles obstáculos y desarrollar un plan acogedor



En algunos casos la habilidad de resolver problemas es innata, sin embargo, la buena noticia es que esta habilidad también puede desarrollarse. La graduación en la universidad/máster, pero también durante los primeros años tras su graduación, son momentos propicios para aquello.

Utilizar la estrategia IDEAL para resolver problemas

Una de las fórmulas de 5 pasos más empleadas y eficientes en gestión de proyectos, utilizada de forma efectiva en la resolución de problemas se llama **IDEAL (Identify, Define, Explore, Act and Learn)**: Identificar (identificar el problema), Definir (definir los objetivos), Explorar (explorar métodos de resolución), Actuar y Aprender.

Identificar el problema
Definir los objetivos
Explorar formas para cumplir los objetivos
Actuar
Aprender

Una alternativa a la aplicación del método IDEAL, es el **método Pollya's** que para solucionar un problema de manera exitosa propone los siguientes pasos.

Paso 1: Entender el problema

Hay más etapas para conseguir este primer paso:

Identificación del problema: En esta etapa necesitará detectar y reconocer la existencia de un problema; identificar su naturaleza y definirlo.

Aunque esta primera fase de resolución de problemas parezca obvia, a menudo requiere mucha reflexión y análisis. Identificar un problema puede ser una tarea difícil en sí misma. ¿Existe un problema o no? ¿Cuál es la naturaleza del problema? ¿Cómo podemos definir el problema? Al pasar un tiempo intentando definir el problema, no sólo lo veremos más claro, sino que también seremos capaces de mostrar su naturaleza a otros, lo que nos llevará a la segunda fase.

Es muy importante a la hora de **definir un problema** asegurarnos que estamos enfocados en el problema y no en sus síntomas. Por ejemplo, en el caso de que el equipo que usted coordina tenga un bajo rendimiento, es importante identificar si la responsabilidad es de los miembros del equipo o si se debe a la falta de habilidades esenciales que pueden mejorarse mediante formación.

Estructura del problema: Esta etapa incluye: un periodo de observación, inspección minuciosa, encontrar información y desarrollar una imagen clara.

Tras identificar el problema, **estructurarlo** significa recopilar más información y entenderlo al completo. Esta fase hace referencia a encontrar y analizar los hechos, el propósito (objetivos), y los obstáculos al resolver un problema. Este paso quizás no sea necesario para problemas simples, pero es esencial para los complejos.

"Expressing the problem is often more necessary than its solution, which can only be a problem of mathematical or experimental ability" Albert Einstein

Uno de los métodos más eficientes para resolver problemas es la **técnica** de los 5 “**Por qué**”, que permite resolver e identificar problemas. Comience con la pregunta “¿por qué?” o “¿qué causó el problema?” normalmente la respuesta de una pregunta genera la siguiente pregunta.

- ¿Por qué recibí malos comentarios por parte del cliente? Porque nuestro equipo no intervino a tiempo para resolver el problema.
- ¿Por qué no intervenimos? Resolver la situación de emergencia nos llevó más tiempo del necesario/previsto.
- ¿Por qué nos tomó más tiempo del previsto? Porque infravaloramos la complejidad del problema, porque no teníamos conocimiento suficiente sobre los datos recibidos por los beneficiarios y no identificamos los posibles ajustes antes de la intervención.
- ¿Por qué infravaloramos la complejidad de la tarea? Porque no estimamos de manera correcta el tiempo que necesitaríamos para cumplir la tarea, sin llegar a pasar por cada paso individualmente.
- ¿Por qué? Porque tuvimos que lidiar con muchas tareas sin resolver.
- Por ello es necesario volver a evaluar el tiempo de trabajo y las especificaciones de cada etapa.

Sin embargo, tratar de resolver problemas complejos por uno mismo puede ser un error, por eso no olvide:

“Un problema compartido es un problema medio resuelto”

Hablar con otros sobre problemas puede ser terapéutico, pero sobre todo puede ayudarle a ver las cosas desde otra perspectiva, mostrando más soluciones posibles.

Para hacer un análisis eficiente de las causas es recomendable seguir los siguientes pasos:

Defina el problema

- ¿Qué ha pasado?
- ¿Cuáles son las causas específicas?

Recopilación de información

- ¿Qué pruebas tiene de que el problema existe?
- ¿Cuánto tiempo ha durado este problema?
- ¿Cuál es el impacto de este problema?

- Identifique los posibles factores que causaron este problema (durante este paso, identifique el mayor número de factores de origen posibles)
- ¿Cuál fue el orden de eventos que causaron este problema?
- ¿Cuáles fueron los factores que permitieron que se causara el problema?
- ¿Qué otros problemas había cuándo el problema en cuestión apareció?

Identificar las verdaderas causas

- ¿Por qué existe este factor determinante?
- ¿Cuál es la verdadera razón por la que ocurrió el problema?

Recomendar e implementar soluciones:

- ¿Qué puede hacer para prevenir este problema?
- ¿Cómo serán las soluciones implementadas?
- ¿Quién será el responsable de la implementación de las mismas?
- ¿Cuáles son los riesgos de implementarlo?

Paso 2: Establece una solución

En esta etapa, *usted determinará un número de posibles formas de actuar*, pero con pocos intentos de evaluarlos en esta etapa.

Usando la información recopilada en etapas anteriores, usted comenzará a *pensar en posibles soluciones* ante el problema que identificó. En el caso de un grupo, esta etapa puede ser una sesión de lluvia de ideas, que permitirá que cada integrante del grupo exprese sus opiniones ante soluciones posibles. En organizaciones donde cada persona tiene un campo de especialización diferente, es útil escuchar las opiniones de cada parte.

Tomando una decisión: Esta etapa implica un análisis exhaustivo de los diferentes posibles planes de acción y después elegir la mejor solución para implementarla.

Este es probablemente la parte más compleja del proceso de resolución de problemas. Ahora es el momento de mirar cuidadosamente cada posible solución. Algunas soluciones pueden no ser factibles a causa de otras cuestiones como una restricción de tiempo o presupuesto. Es importante también considerar en esta etapa lo que pasaría si no se hiciese nada

respecto al problema – A veces, tratar de resolver un problema conlleva a más problemas y por esto necesita pensamiento creativo e ideas innovadoras.

Finalmente, tome una decisión sobre qué plan de acción seguir.

Paso 3: Aplique el plan (solucione)

Esta etapa implica la aceptación e implementación del plan escogido. Es posible que durante la implementación aparezcan algunos problemas, especialmente si la identificación o la estructura del problema inicial no se ha realizado completamente.

Paso 4: Mirar hacia atrás (comprobar e interpretar)

Monitoring/Looking for feedback: Evaluación/Críticas constructivas:

La etapa final tiene como objetivo revisar los resultados de la resolución de problemas durante un periodo de tiempo, incluyendo buscar críticas constructivas sobre el éxito de los resultados de la opción escogida.

La etapa final de la resolución de problemas está relacionada con la comprobación del éxito del proceso. Esto se puede conseguir mediante la evaluación y el feedback por parte de la gente afectada por cualquier cambio. Es una buena práctica para ejercer un seguimiento de los resultados y cualquier problema adicional.

RESOLVER PROBLEMAS COMPLEJOS

En un mundo complejo y globalizado, nuestros problemas están interconectados y se vuelven más complejos. Resolverlos requiere tomar decisiones difíciles y mucha creatividad para crear una red de ideas.

Está basado en el uso de técnicas especiales que permiten descomponer los problemas y modelar soluciones. Una de las técnicas más eficientes para abordar estas cuestiones es **centrarse en los factores clave**.

Centrarse en los factores clave. Los “*factores clave*” se centran en el aspecto más grande e importante del problema, y si se resuelve tendrá el impacto inmediato más importante.

Cuándo resuelva problemas, pregúntese lo siguiente:
“¿Cuáles son dos o tres “factores claves” o los mayores inconvenientes que afectan al problema que estoy intentado resolver?”

Cuando analice un problema complejo, concentre su tiempo y energía en los factores clave y los mayores beneficios; no intente resolver todos los problemas. Aunque esto parezca obvio, es fácil hacer justo lo contrario.

Al encontrar los factores clave del problema, **la regla 80-20** se usa para determinar los componentes con mayor peso.

La regla 80-20

El secreto de conseguir más con menos

La regla 80-20 o el principio Pareto, fue adoptada en un principio como una técnica de resolución de problema por un consultor de gestión que inventó la frase después de la investigación de 1906 de Vilfredo Pareto en la que observó que el 20% de las vainas de guisantes de su jardín producían el 80% de los guisantes existentes.

Desde entonces, este principio se conoce como la regla 80 -20 y establece que el 80% de los efectos vienen del 20% de las causas. Al solicitar un negocio, la regla puede utilizarse de la siguiente manera:

- El 80% de los beneficios de una empresa provienen del 20% de sus clientes.
- El 80% de los costes de una empresa provienen del 20% de sus operaciones.
- 20% of the clients of a company submit 80% of the complaints.

Aunque este principio no es universal, la distribución es válida en muchos aspectos de la vida y por ello es una de las primeras técnicas de la resolución de problemas.

COMO PUEDE DESARROLLAR SU HABILIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS

¡Ejercite su cerebro de forma regular! Como cuando quiere mejorar la resistencia y el funcionamiento de un músculo de su cuerpo a lo largo del tiempo, deberá trabajar en la resolución de problemas. En otras palabras, necesitará “practicar” regularmente. Estudios demuestran que juegos como **“palabras divididas”** (dónde debe emparejar fragmentos de palabras con otros de una temática dada, por ejemplo “filosofía”), **“Torre de Babel”** (dónde debe memorizar y después emparejar palabras de una lengua extranjera con su imagen correspondiente) pueden desarrollar su habilidad de resolver de problemas.

¡Juegue a algo que le obligue a pensar de forma estratégica o analítica! Pruebe con un juego de puzle como el **Tetris**. O, quizás prefiera jugar a un juego de rol o estrategia. En este caso, algo como **“Civilization”** o **“Sim-City”** sería mejor para usted.

Los **juegos matemáticos** también ayudan a resolver problemas. Independientemente de que sean problemas con números o palabras, activan las partes del cerebro que analiza la información.

¡Cultive un hobby! Escoja algo que requiera resolver problemas de forma activa o que activen ciertas partes del cerebro. Por ejemplo, comienza a aprender una lengua extranjera. Las lenguas se trabajan en ambos hemisferios del cerebro, por lo que aprender una lengua extranjera activará las áreas que controlan el análisis y a su vez el razonamiento y la resolución de problemas.

Diseñar páginas webs, crear programas de software, hacer puzles, Sudokus y jugar al ajedrez son hobbies que le harán pensar de manera estratégica y sistemática. Cualquiera de ellos le ayudará a mejorar su habilidad de resolver problemas en general.

¡Escuche música mientras trabaja! Según los últimos estudios, “La combinación de música y ejercicio puede estimular e incrementar la estimulación cognitiva, mientras contribuye a la organización de la producción cognitiva.”

Use mapas mentales como ayuda para visualizar el problema – una imagen visual de un problema y sus posibles soluciones pueden ayudar a que la mente se centre, ayudar a estimular el cerebro e incrementar la capacidad del pensamiento creativo y generar más ideas para encontrar soluciones.

Cree sus mapas mentales al dibujar su problema como la idea central. Añada "ramas principales" que consisten en todas las causas del problema. Utilice "sub-filiales" para explorar más detalles.

¡Invierta en sí mismo!

¿Qué puede hacer en las próximas 48 horas?

Resuelva el problema del desorden permanente de su habitación.

¿Qué puede hacer en el próximo mes?

Resuelva el problema de la reducción de sus gastos mensuales.

¿Qué puede hacer en los próximos 12 meses?

Resuelva el problema de su incapacidad de hablar inglés fluido.

Identifique en un principio las causas utilizando la regla de los 5 por qué, después

4.Trabajo en equipo

"Teamwork is the ability to work together to achieve a common idea, the ability to direct individual achievements toward organizational goals. It is the source that allows ordinary people to reach unusual results."

Andrew Carnegie – the richest man in the world in 1901

La habilidad de trabajar en equipo es uno de los requisitos de la mayoría de los empleadores. Los especialistas en contratación analizan esta habilidad durante el proceso de selección, usando diferentes medios de investigación: preguntas específicas que evalúan la capacidad de interrelación personal y entendimiento de las necesidades de la persona con la que interactúan. La presencia de las cualidades necesarias para ser un buen integrante del equipo o en su contrario la falta de ella pueden ser factores decisivos a la hora de contratar a una persona o mantenerla en la organización.

El trabajo en equipo involucra colaboración, confianza, respeto y comunicación eficiente y especializada entre los miembros, cosas que a la mayoría de la gente le da miedo o prefieren trabajar en solitario. ¿Pero es esta la mejor decisión? La mayoría del tiempo, no lo es. Los equipos son más capaces de resolver problemas y crear ideas nuevas que los individuos. Sus habilidades de trabajar en equipo pueden ayudarle a desarrollarse personal y profesionalmente

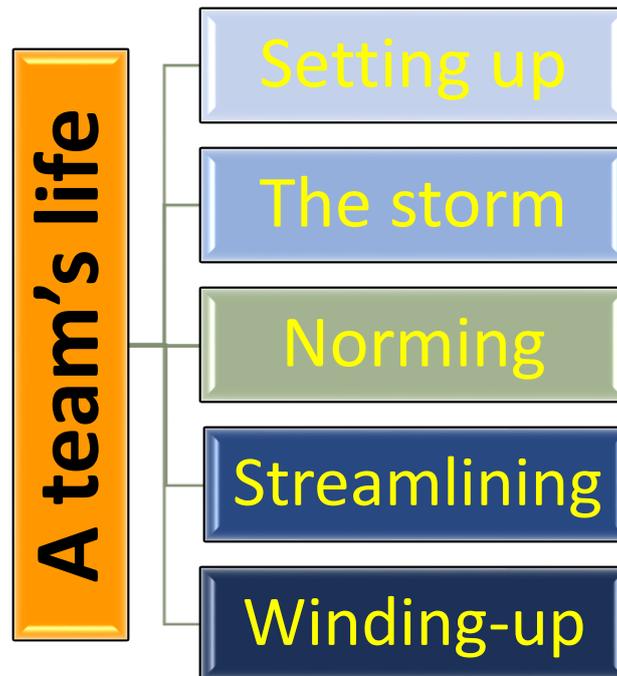


Formar un equipo

Equipo = un reducido número de personas con habilidades y competencias complementarias que tienen un objetivo común.

Formar un equipo puede conseguirse al tener un coordinador que escoja a los miembros del equipo o con gente que se une voluntariamente. En ambas situaciones, la persona encargada de coordinar el equipo deberá tener en cuenta que los miembros deben tener habilidades, competencias y conocimiento complementario. Tras haber escogido a los miembros, deben involucrarse en realizar actividades de socialización para fortalecer la cohesión del grupo.

Tuckman pattern. Bruce W. Tuckman especuló que los equipos pasan por 5 etapas de desarrollo.



I. **Formación (un equipo inmaduro).** En esta etapa, los integrantes del equipo buscan la aceptación del resto de los miembros, necesitan seguridad y la guía del líder. Guardan información sobre las diferencias y similitudes entre ellos y establecen preferencias para futuros subgrupos. Se evitan las controversias y los temas serios, las discusiones se centran en las tareas a realizar. La orientación de los miembros hacia las tareas que aceptarán se hace acorde a otros miembros del equipo. Para pasar a la siguiente etapa, cada miembro debe abandonar su zona de confort que conforman los temas no peligrosos y arriesgarse a la posibilidad de un conflicto. Cada uno intenta averiguar del líder sus expectativas relacionadas con su actividad, tareas, y los estándares con los que se les relaciona. Aunque en esta etapa hay mucho entusiasmo y optimismo, la productividad es baja.

II. **La Tormenta (el equipo dividido).** En esta etapa, la competencia y el conflicto surgen dentro de las relaciones personales y organizativas a nivel de los roles asociados a las tareas. Los miembros del equipo deben ceder, moldear su actitud, ideas, sentimientos para encajar en la organización del grupo. A veces, los conflictos no llegan a la superficie, pero eso no significa que no existan. Las preguntas estarán relacionadas con las tareas y responsabilidades de cada uno, los criterios de evaluación, el sistema de recompensas. Mientras que algunos miembros prefieren mantenerse callados, otros tratarán de dominar. Si el equipo se comporta bien progresará hacia la etapa de insatisfacción. Aparecerán las dificultades en la comunicación y las disputas respecto al liderazgo y a la influencia respecto al equipo. Frecuentemente la moral

del equipo disminuye conforme los integrantes del equipo se dan cuenta de que hay diferencias entre lo que esperaban y la situación real. Para llegar a la siguiente etapa, los miembros del equipo deberán llegar a la mentalidad de “resolución de problemas”. La habilidad de escuchar a los componentes del equipo es muy importante.

III. **Formalización (El Equipo Unido).** En esta etapa, dominada por la cohesión, los miembros del equipo colaboran, reconocen las contribuciones de sus compañeros, resuelven problemas de grupo, se preguntan los unos a los otros y se disuelven los subgrupos. Aumentar el nivel de confianza contribuye a desarrollar la cohesión del grupo y a permitir la aparición de un sentimiento de pertenecer al mismo. El flujo de la información entre los miembros del grupo está en su máximo nivel (preguntan por feedback y lo proporcionan), y la creatividad alcanza altos niveles. El mayor peligro en esta etapa es que algunos miembros pueden comenzar a temer que el grupo se desintegre de manera inevitable en el futuro y pueden tener iniciativas para oponerse al cambio de cualquier tipo.

IV. **Streamlining (Equipo Funcional).** Esta etapa está marcada por la interdependencia, el nivel de las relaciones personales y afrontar los problemas a nivel de tareas. Los miembros del equipo pueden fácilmente trabajar de manera individual, en subgrupos o con el equipo completo. Han ganado confianza en sí mismos, no necesitan aprobación y se centran tanto en tareas como en relaciones personales. El grupo está unido y su identidad está completa, la moral está alta, y también el nivel de lealtad. Hay apoyo para resolver problemas y el foco está en los logros. Debe decirse que no todos los equipos alcanzan esta etapa. Para que un equipo se convierta en eficiente necesita sobrepasar su zona de confort y sus miembros deben apoyar los esfuerzos de unos y otros y asumir que la interdependencia es esencial.

**TENGA
EN
CUENTA**

Un equipo no puede ser eficiente a menos que haya pasado por la etapa de la tormenta, en la que cada uno ha expresado su punto de vista o expresado sus disgustos o afinidades.

**TENGA
EN
CUENTA**

¡Un equipo no puede ser eficiente si las reglas establecidas en la tercera etapa son ambiguas, no se entienden o no son aceptadas por todos los miembros del grupo!

V. **Winding-up/Disolución.** En esta etapa los comportamientos relacionados con tareas finalizan y los miembros del equipo ya no están implicados en relaciones. Una clausura planeada normalmente incluye reconocer los resultados conseguidos, el papel de cada miembro del equipo en el proyecto y ofrece la oportunidad de despedirse personalmente. La disolución de un grupo puede resultar en una leve crisis.

Independientemente de la compañía en la que quiera trabajar o ya trabaja en ella, si usted quiere conseguir resultados de calidad, debe prestar mucha atención al equipo del que forma parte. Conseguir un desempeño superior dentro de su equipo, implica reconocer y aceptar las cualidades, necesidades y limitaciones de los miembros de su equipo. Cada persona tiene un estilo propio de comportamiento y hay un rol óptimo para cada uno.

- **Miembros del equipo dominantes** necesidades variadas, tareas desafiantes que requieren iniciativa. En la relación con estos individuos se debe ser directo, conciso y mostrarles interés y dejarles tomar la iniciativa (o hacerles creer que la tienen).
- **Miembros del equipo influyentes** necesitan tareas en las cuales interactúen con gente, para motivarlos. Necesita tener un comportamiento, amigable, relajado e informal con ellos, darles la oportunidad de expresar sus ideas públicamente.
- **Miembros del equipo estables** deberían estar involucrados en tareas especializadas, repetitivas y conocidas para realizarlas a su manera/ritmo. Es importante ser sistemático y objetivo, permanecer constante y predecible y estar preparado para los posibles cambios.
- **Miembros del equipo responsables** necesitan tareas que requieran precisión, métodos, organización, detalles y exactitud. Debe darles explicaciones detalladas, mantienen sus promesas, son serios y leales.

Ya sea un jefe o un miembro del equipo, debería intentar descubrir el tipo de comportamiento de cada uno. Sólo de esta manera será capaz de trabajar de manera efectiva con cada componente del equipo y todos ganarán.

Desarrollando habilidades de trabajo en equipo

La mejor forma de mejorar sus habilidades de trabajar en equipo es formar parte de un equipo. Durante la escuela, entrenamientos o cursos de mejora, tiene muchas oportunidades para hacer esto: puede unirse a un grupo o trabajar por parejas para realizar sus tareas o proyectos relacionados con la actividad de formación, puede inscribirse como voluntario/a en una organización benéfica, etc. Si ya tiene un trabajo, tiene que formar parte de un equipo que tiene un objetivo común. ¿Cómo puede mejorar sus habilidades de trabajar en equipo? Sea activo/a, intercambie información con los miembros de su equipo, escuche e intente entender los puntos de vista de sus compañeros. Use esos puntos de vista para desarrollar nuevas ideas. Y más importante, no tenga como idea inicial que usted sabe más, y que lo que dicen otros es incorrecto. Comparta sus sugerencias e ideas sobre el proyecto con otros miembros del equipo

y muestre flexibilidad frente al punto de vista de otros. Cada implicación en un equipo significa una experiencia extra en la que estuvo en contacto con personas diferentes, en la que resolvió tareas diferentes, se comunicó de manera efectiva, etc.

Al final de cada actividad de la que ha formado parte, analice y evalúe con su coordinador del equipo su nivel de compromiso para conseguir el objetivo. Intente comprender los factores que le llevaron a conseguir los buenos resultados y las causas de su fracaso.

La experiencia de equipo está construida especialmente sobre la base del apoyo que usted le brinda a los otros miembros del equipo y menos sobre la ayuda que se le ofrece a usted por parte de los otros. Es importante que esté al tanto de lo que ha adquirido y aceptar los nuevos retos para mejorar sus habilidades profesionales.

Comportamientos que prueban su habilidad para trabajar en equipo



Si ya ha realizado esto y ha formado parte de un equipo, pruebe un nuevo reto: coordinar un equipo. Encontrará que el rol del coordinador es diferente de un simple miembro del equipo, ya que sus responsabilidades no están limitadas a llevar a cabo una tarea, sino que también implica coordinar a todos los miembros del equipo para conseguir un objetivo común.

- 
- **Comunicarse constantemente con los miembros del equipo**
 - **Mostrar respeto a los integrantes del equipo**
 - **Ser justo con el equipo**
 - **Ser coherente en/con las acciones**
 - **Mostrar aptitud**

Reglas básicas para un manager de equipo

5.Liderazgo

"Leadership is the art of making someone else to do what you want, because they want to do it".

Dwight D. Eisenhower

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es el arte de motivar a un grupo de personas hacia un objetivo común. En un ambiente de trabajo, esto puede significar encontrar y aplicar una estrategia que llevará al equipo a conseguir el objetivo propuesto.

Liderazgo eficiente está basado en ideas (originales o prestadas), pero solo es eficiente si estas ideas pueden comunicarse a otros de tal manera que los comprometan debidamente para que actúen como el líder quiere que actúen.

Dicho de otra manera, el líder es la inspiración y el conductor de la acción. Él o ella es la persona que posee la combinación de personalidad y habilidades de liderazgo que hace que otros quieran seguirle.

Los líderes se ayudan a sí mismos y a otros a hacer lo correcto. Marcan la dirección, construyen una visión y crean algo nuevo. El liderazgo es sobre cómo debe actuar para “ganar” como un equipo u organización; es dinámico, interesante e inspirador.

No obstante, como los líderes marcan la dirección, deben a su vez usar sus habilidades de dirección y guiar a su gente en la buena dirección, de una manera sutil y eficiente.

El liderazgo implica tomar grandes – y a veces difíciles – decisiones, crear y articular una visión clara, marcar objetivos alcanzables y usar los conocimientos y las herramientas para alcanzar esos objetivos.

Los líderes son necesarios en la mayoría de los aspectos de la sociedad, desde empresas a la política, a la comunidad y las organizaciones.

Aunque los términos de liderazgo y dirección a veces son usados indistintamente, no son el mismo concepto. El liderazgo normalmente requiere líderes que asuman la dirección de ciertas

tareas, pero los buenos líderes entienden que sus puntos fuertes son diferentes de los buenos directores.

Un líder eficiente tiene las siguientes características: confianza en sí mismo, fuertes habilidades comunicativas y de gestión, pensamiento crítico e innovador, perseverancia cuando se enfrenta al fracaso, disposición para tomar riesgos, apertura de mente ante el cambio y las dudas, y capacidad de reacción en tiempos de crisis.

Lo que verdaderamente significa *LEADERSHIP* (liderazgo), si lo analizamos como un acrónimo.

- **Loving** (Afectuoso)
- **Encouraging** (Alentador)
- **Accessible** (Accesible)
- **Dauntless** (Intrépido)
- **Ethical** (Ético)
- **Responsible** (Responsable)
- **Servant** (Servicial)
- **Humble** (Humilde)
- **Inspirational** (Inspiracional)
- **Persevering** (perseverante)

¿Cuál es la diferencia entre un jefe y un líder?

Lo que hace un/a jefe/jefa	Lo que hace un/a líder
Intimida – sólo piensa en cómo mostrar su autoridad.	Inspira- cuestiona a su equipo al reconocer sus puntos fuertes, mientras que les ayuda a mejorar sus puntos débiles.
Observa y analiza cada error - Critica a su equipo cuando su desempeño es bajo/débil.	Enseña a otros – busca maneras de mejorar su equipo. Felicita a su equipo por su éxito y les ayuda cuando hay obstáculos.
Oye – piensa que el equipo debería escuchar sin contestarle.	Escuchar continuamente a los componentes del equipo es esencial para su éxito como líder. Él/ella escucha constantemente a lo que tiene que decir los integrantes de su equipo y actúa cuando hay preocupaciones.

<p>Da órdenes - “¡Necesito que haga esto!”, “¡Tiene que hacer esto para el viernes!”</p> <p>El equipo tiene que ser capaz de responder a sus exigencias sin preguntar explicaciones. Si un proyecto no está finalizado a tiempo él/ella culpa al equipo.</p>	<p>Pregunta – “¿Qué piensa sobre esto?”, “¿Puede acabar esto para el viernes?” ”</p> <p><i>Un líder se asegura que el equipo tenga el tiempo y los recursos necesarios, y si es necesario, él/ella les ofrece su ayuda sin culpar a nadie.</i></p>
<p>No se involucra – él/ella sólo toma decisiones y deja trabajar a su equipo.</p>	<p>Se involucra – un líder permite autonomía, pero reconoce el momento cuándo él/ella debe involucrarse personalmente en el trabajo.</p>
<p>Hostiga – un jefe cree que lo primero y más importante es el trabajo, que los miembros del equipo deben estar disponibles las 24 horas.</p>	<p>Apoya – un líder entiende la necesidad de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Anima a su equipo a tomar descansos de vez en cuando, respeta el tiempo libre de los miembros de su equipo.</p>
<p>Objetivos poco claros e imposibles - un jefe exige que se cumplan los objetivos sin importar los costes, sus órdenes siempre cambiantes determinan los objetivos, lo que crea confusión y frustración en el equipo. Tienen miedo de hacer preguntas, lo que lleva a perder el tiempo mientras determinan las prioridades y estrategias</p>	<p>Objetivos claros y realistas - la prioridad principal de un líder es asegurarse de que todos trabajen para el mismo propósito. Él crea OKRs (Objetivos - Resultados Clave) para ayudar al equipo a entender los objetivos principales y cómo cada uno puede contribuir a su logro.</p>
<p>Su eslogan es "Siempre tengo razón" – un jefe piensa que lo sabe todo. Nunca liderará un equipo exitoso o feliz hasta que aprenda a lidiar con ello.</p>	<p>Su eslogan es "El liderazgo y el aprendizaje permanente son indispensables el uno para el otro" – un líder es igualmente/al mismo tiempo un estudiante y un profesor, él pide críticas constructivas de cómo ser un mejor líder y comunicador.</p>

Líderes: ¿nacen o se hacen?

Mientras que hay personas que parecen estar dotadas con más habilidades de liderazgo que otras, las personas pueden aprender a convertirse en líderes mejorando sus habilidades particulares.

La historia incluye mucha gente que, a pesar de no tener experiencia de liderazgo previa, consiguieron convencer a otros en momentos de crisis que siguiesen su línea de acción. Tenían habilidades y cualidades que les ayudaron a asumir el rol de líderes.

Liderazgo transformacional

Transformational leadership is a process in which "leaders and their supporters rise one another to higher levels of morality and motivation "(**James McGregor Burns**)

Este tipo de líder:

- Es un modelo de integridad y justicia.
- Marca objetivos claros.
- Tiene altas expectativas.
- Anima a otros.
- Proporciona apoyo y reconocimiento.
- Genera emociones a las personas.
- Permite a la gente mirar más allá de sus propios intereses.

Como convertirse en un líder transformacional

Convertirse en un líder transformacional implica:

1. Crear una visión inspiradora del futuro.
2. Motivar a la gente a adoptar y dar a conocer esta visión.
3. Transmitir su visión.
4. Construyendo relaciones cada vez más fuertes con su gente, basadas en la confianza.

Use estos pasos, con las herramientas descritas a continuación para desarrollar sus habilidades de líder transformacional

Paso 1 - Crear una visión inspirada

La gente necesita una razón convincente para seguir a sus líderes por lo que es necesario crear y comunicar una visión de futuro inspiradora.

La visión fija el *propósito del equipo o de la organización* – el propósito que estimula a todo el mundo cada mañana a hacer lo que hacen. Desarrolle algo así paso por paso, parcialmente al *entender lo valioso de la gente que lidera*, parcialmente al *entender las capacidades y recursos de su organización* y parcialmente al llevar acabo un Smart análisis del ambiente de trabajo y seleccionar el mejor camino a seguir.

Este es el tema de *la estrategia de organización o de grupo*, y el desarrollo de una estrategia coherente requiere mucho trabajo y una cuidadosa reflexión.

Si desarrolla una visión para su equipo, empieza con la misión y la visión de la empresa y explora cómo su equipo puede contribuir directamente a ella.

Para crear una visión, los líderes se centran en las **fortalezas** de una organización utilizando algunas herramientas como el [PEST Analysis](#), [USP Analysis](#), [Core competencies analysis](#) y [SWOT analysis](#) para analizar su situación actual.

Paso 2: Motivar a la gente a adoptar y dar a conocer esta visión

La gente puede estar realmente inspirada si su organización tiene una visión clara y convincente, una misión útil, esto se puede reflejar en una visión bien desarrollada de los hechos.

Estos hechos pueden ser extremadamente motivadores cuando se expresan de manera clara e intencional y son comunicados de manera efectiva a toda la organización. También permiten expresar el propósito de la organización a sus clientes, proveedores y medios de comunicación, sobre los cuales pueden tener el mismo efecto.

Ahora, comenzando con la *declaración de objetivos*, debe apelar a los *valores* de su gente e inspirarles con lo que conseguirán al final del camino.

Utilice historias sobre el éxito y ejemplos como parte de su llamada a la acción: esto ayudará a la gente a apreciar el impacto positivo de su visión en la gente que está tratando de ayudar. (Pista: si a la única persona que está intentado ayudar es a usted mismo, no inspirará a nadie).

En un siguiente paso, hable con frecuencia sobre su visión. Conéctela con los objetivos y las tareas de otra gente para dar contexto y ayudar a las personas a ver cómo pueden ayudar a conseguir un objetivo común.

Los líderes transformacionales también saben que nada significativo ocurre a no ser que anime a la gente. Por ello, asegúrese que conoce *los diferentes tipos de motivación* y úselos para inspirar a la gente y que den lo mejor de sí.

Paso 3: Transmisión de su visión

Una visión no tiene utilidad: debe convertirse en una realidad. Sin embargo, muchos líderes cometen el error de desarrollar una visión, pero no realizan la parte más difícil e importante, la de dar algo a aquellos que lideran.

Para manejar su visión, necesitará combinar de forma eficiente la gestión del proyecto con la gestión del cambio sensible. Esto le ayudará a proporcionar los cambios que necesitará con el apoyo total de su gente. Comunicar de manera clara los roles y las responsabilidades de cada uno e unirlos a sus planes. Todo el mundo debería entender cuál es su responsabilidad y saber cómo medir su éxito. Después, implemente objetivos SMART claros para todos, incluyendo algunos objetivos a corto plazo que ayudarán a las personas a conseguir victorias rápidas y estar motivados. Utilice [goal-based management to connect your short-term achievements](#) para sus objetivos a largo plazo.

Deberá demostrar autodisciplina y aguante y no abandonar.

Dé un buen ejemplo a la gente con la que trabaja – especialmente si están afectados por demoras o dificultades – siendo un modelo de trabajo duro y perseverante.

También, manténgase visible al practicar el **Management by Wandering Around (MBWA)**. Una forma eficaz para conectar con los miembros de su equipo es levantarse de su oficina e ir a hablar con ellos, trabajar con ellos, preguntarles y ayudarles con lo que necesiten. Esta práctica se conoce como Management by Wandering Around or MBWA (Management de cercanía).

Esta es una técnica ideal para líderes transformacionales porque le ayuda a mantenerse conectados con sus actividades diarias y les permite responder/solucionar las preguntas que surgen.

Pista:

La comunicación clara es esencial para el liderazgo transformacional.

Dedique tiempo para asegurarse que todos sus mensajes han sido escuchados y entendidos, y dar feedback de forma clara y regular para que su equipo sepa lo que quiere.

Paso 4: Construya relaciones más fuertes basadas en la confianza con su equipo

Como líder transformacional debe centrar su atención en su gente y trabajar duro para ayudarles a conseguir sus objetivos y sueños.

El liderazgo es un proceso a largo-plazo, como líder, necesita trabajar constantemente para construir relaciones, ganar la confianza de su gente y verles crecer cómo individuos.

Conozca a la gente individualmente para entender sus necesidades y ayúdeles a conseguir sus metas profesionales. ¿Qué pretenden conseguir en su papel? ¿Dónde se ven a sí mismo dentro de 5 años? ¿Cómo puede ayudarles a conseguir sus objetivos?

Puede ganarse la confianza de los integrantes de su equipo al ser abierto/a y honesto/a con sus interacciones.

Permita que haya tiempo para formación a su equipo. Cuando ayude a que busquen sus propias soluciones, no sólo cree un equipo cualificado, pero cada miembro fortalecerá su confianza en sí mismo y en usted como equipo.

Cuestiones clave

Los líderes transformacionales inspiran lealtad y confianza a aquellos que les siguen. Tienen altas expectativas e inspiran a la gente a alcanzar sus metas.

Puede convertirse en un líder transformacional siguiendo los siguientes pasos:

1. Crear una visión inspiradora del futuro.
2. Motivar a la gente a adoptar y dar a conocer esta visión.
3. Transmitir su visión.

Construir relaciones más fuertes basadas en la confianza con su equipo.

Recuerde, para tener éxito como líder transformacional, tendrá que trabajar en sus habilidades y darse tiempo y espacio para desarrollarse personalmente.

Algunos consejos para convertirse en un buen líder

Realice más proyectos

Una forma rápida de desarrollar sus habilidades de liderazgo es aumentar sus responsabilidades. No necesita aumentar el cupo de trabajo que puede realizar, pero debe sacarle de su zona de confort ya que esta es la única manera de aprender algo nuevo, y que le hará destacar al ser una persona con iniciativa.

Aprenda a respetar a su equipo

Un verdadero líder no tiene problemas en ceder el control a otra persona cuando es necesario, no se siente intimidado/a cuando alguien no está de acuerdo, pregunta o expresa sus propias ideas.

Anticipe posibles problemas u oportunidades

Un buen líder es alguien que anticipa posibles problemas antes de que ocurra. Esta es una habilidad valiosa cuando se dirigen proyectos complejos con fechas de entrega limitadas. La capacidad de predecir y proveer sugerencias para evitar posibles problemas es extremadamente importante para un líder. Esta habilidad también ayuda a identificar oportunidades donde otros sólo ven obstáculos.

Inspire a otras personas

Ser un líder valioso significa ser capaz de motivar e inspirar a aquellos con los que trabaja, para proveer apoyo o consejo.

Siga aprendiendo

La mejor forma de convertirse en un buen líder es de siempre estar aprendiendo cosas nuevas.

Haga a su equipo más fuerte al delegar tareas

Ya que nadie es el mejor en todo, delegar tareas le deja libre para las cosas que hace bien. Esto puede ser útil para su equipo.

Resuelva conflictos

Ayude a su equipo a resolver cualquier problema interpersonal. No se resolverán por sí mismo e ignorarlos solo los acentúan.

Sea un oyente exigente

Convertirse en un líder no siempre significa ser el centro de atención. Un buen líder escucha las sugerencias, ideas y críticas constructivas de los miembros del equipo y las tiene en cuenta. Es un buen oyente y comunicador el que no se limita sólo a las palabras, pero también a la comunicación no verbal, como el contacto visual y el lenguaje corporal.

Y no olvide:

"If your actions inspire others to dream more, to learn more, to do more and to become better, you are a leader" (John Quincy Adams).

¡Invierta en sí mismo!

¿Qué puede hacer en la próxima semana?

Asuma nuevas responsabilidades, involúcrese en un proyecto de estudio con compañeros o en un voluntariado.

¿Qué puede hacer en el próximo mes?

Aprenda más sobre escucha activa al participar en un curso online o presencial. Un buen líder debe saber cómo escuchar.

¿Qué puede hacer en los próximos 12 meses?

Aprenda a resolver conflictos y motivar a las personas: participe en un curso sobre uno de estos temas. Practique esto durante varios meses con alguien cercano y siga los resultados de su evolución, pero también la relación entre vosotros.

REFERENCIAS

Gabriela Popescu – *Psihologia creativității* - Editura Fundației Români de mâine, București, 2007

- <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/577/Lucrul-in-echipa>
- <https://www.yti.edu/blog/the-importance-of-teamwork-in-the-workplace.asp>
- <https://www.accedio.ro/images/newsletter/Tehnica-pomodoro-plus-alte-trei-metode-time-management.pdf>
- <http://motivonti.ro/tehnica-pomodoro-2/>
- <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/1400/Simplifica%2C-elimina%2C-organizeaza-%E2%80%93-managementul-timpului>
- <https://autoeducare.ro/?s=stabilirea+prioritatilor>
- <http://www.scribub.com/management/MANAGEMENTUL-TIMPULUI54358.php>
- <https://www.youtube.com/watch?v=D5FK9fVh08k>
- <https://www.la-psiholog.ro/info/managementul-timpului>
- <https://www.business-academy.ro/hotii-de-timp>
- <https://www.marieclaire.ro/secretul-succesului-munca-echipa/>
- <https://creeracord.com/2019/06/22/ne-am-nascut-genii-creative-iar-sistemul-de-educatie-ne-doboara-la-pamant-spun-oamenii-de-stiinta-de-la-nasa/>
- <https://virtualboard.ro/categorie/creativitate/>
- <https://cariera.ejobs.ro/cum-sa-formezi-o-echipa-de-lucru-eficienta/>
- <http://blog.grile-rezidentiat.ro/cum-creezi-harti-mentale/>
- <https://www.gandeste-pozitiv.ro/mind-map-ce-sunt-hartile-mentale/>
- <https://www.thomasinternational.net/ro-ro/blog/june-2017/developing-a-high-performing-team/>

RSEOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- <https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/1372/Rezolvarea-de-probleme?gclid=Cj0KCQjws7TqBRDgARIsAAHLHP7a4yyWKN3e-kOdCgB12wSgu0N6cv>
- <https://www.skillsyouneed.com/ips/problem-solving.html>
- <https://www.topuniversities.com/blog/how-improve-your-problem-solving-skills>
- <https://social.hays.com/2017/08/16/5-ways-improve-problem-solving-skills/>
- <https://cmoe.com/blog/10-ways-to-improve-problem-solving-skills/>

LIDERAZGO

- https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm
- <https://www.youtube.com/watch?v=1FMUysy5fss>
- <https://www.wrike.com/blog/9-ways-develop-leadership-skills/>
- <https://www.wrike.com/blog/boss-vs-leader-infographic/>