



# GUÍA DE FORMACIÓN PARA FORMADORES

## TRANSVERSAL MODEL FOR MIGRANTS

(MODELO TRANSVERSAL PARA  
PERSONAS MIGRANTES)

2018-1-FR01-KA202-048007



Le Portage Salarial



Center for Social  
Innovation



MINDSHIFT  
Talent Advisory



Business Foundation for Education



Solidaridad Sin Fronteras







## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>3</b>
<b>TÉRMINOS DE REFERENCIA</b> .....	<b>4</b>
<b>Unidad a) RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> .....	<b>5</b>
Lista de control para investigar los problemas .....	5
Estrategias comunes en la resolución de problemas .....	6
Consejos para mejorar las habilidades de "resolución de problemas" .....	7
Referencias.....	8
<b>Unidad b) TOMA DE DECISIONES</b> .....	<b>9</b>
Habilidades - Toma de decisiones: Guía del líder .....	11
Responsabilidad y autonomía - Toma de decisiones efectiva y eficiente .....	12
Conocimiento - Desafíos comunes en la toma de decisiones.....	13
Habilidades - Un marco para la toma de decisiones éticas .....	14
Responsabilidad y autonomía - Un modelo de toma de decisiones éticas .....	16
Modelo PLUS: .....	16
Referencias.....	16
<b>Unidad C) TRABAJO EN EQUIPO</b> .....	<b>17</b>
Conocimientos sobre la creación de redes .....	17
Capacidades de establecimiento de redes.....	18
Conocimientos sobre la colaboración virtual.....	19
Habilidades de colaboración virtual .....	20
Responsabilidad y autonomía.....	21
Referencias.....	22
.....	23
<b>Unidad d) RESILIENCIA</b> .....	<b>23</b>
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios .....	24
Gestión del estrés en el lugar de trabajo .....	24
Habilidades de comunicación .....	25
<b>Unidad e) CREATIVIDAD</b> .....	<b>28</b>
Curiosidad .....	28
Recurso de capacitación: ¿Cómo impulsar la creatividad? .....	29
Innovación.....	31
Referencias:.....	34
<b>Unidad f) AGILIDAD</b> .....	<b>37</b>
Proactividad .....	37
Un enfoque de entrenamiento positivo en 4 pasos hacia la proactividad .....	39
Aprende una proactividad positiva que no genere estrés para la persona .....	41
Movilidad .....	42
Motivos de la movilidad profesional.....	43
Apoyo a la movilidad geográfica .....	44
Consejos teóricos y prácticos para los proyectos de movilidad .....	45





## INTRODUCCIÓN

La presente Guía se ha elaborado como parte del proyecto Erasmus+ "Modelo Transversal para Migrantes" con la contribución de todos los asociados que participan en el proyecto. El 'Modelo Transversal para Migrantes' es un proyecto Erasmus+, que surge de un contexto europeo actual caracterizado por una fuerte desigualdad entre la situación económica y social media de los trabajadores en Europa y la de los migrantes de la UE, que a menudo tienen puestos de trabajo menos gratificantes, salarios más bajos, menos oportunidades de desarrollo profesional y menos oportunidades de conseguir un mejor puesto de trabajo (movilidad transversal). Al mismo tiempo, los formadores, entrenadores, educadores de EFP y trabajadores sociales que apoyan a los migrantes dentro de la UE carecen de las herramientas necesarias para apoyar a sus beneficiarios en el ámbito de las competencias transversales. El proyecto producirá un nuevo marco operativo dedicado a los formadores, entrenadores, consejeros de carrera, educadores de EFP y trabajadores sociales, con el fin de promover una mejor posición laboral, el espíritu empresarial y la integración económica y social de los migrantes en Europa.

En el marco del proyecto, esta Guía brindará a los instructores la oportunidad de recibir formación sobre la manera de ayudar a los migrantes a adquirir las siguientes aptitudes transversales:

- a) Solución de problemas
- b) Toma de decisiones
- c) Trabajo en equipo
- d) Resistencia
- e) Creatividad
- f) Agilidad

Después de examinar esta Guía, los instructores deberían haber adquirido conocimientos sobre los temas pertinentes, a fin de elaborar enfoques metodológicos diferentes e innovadores para apoyar a los migrantes en su integración en Europa.





## TÉRMINOS DE REFERENCIA

<b>EQF</b>	El Marco Europeo de Calificaciones es una herramienta de traducción que ayuda a comprender y comparar las calificaciones otorgadas en diferentes países y por diferentes sistemas de educación y capacitación, estructurado en ocho niveles
<b>EQF nivel 5</b>	Las cualificaciones de nivel 5 del MEC están destinadas a mejorar las aptitudes de las personas que ya están trabajando y a proporcionarles conocimientos técnicos, transversales y/o de gestión avanzados.
<b>Información</b>	Una exhortación para poner en práctica el aprendizaje
<b>Conocimientos (nivel 5)</b>	Es el conocimiento especializado, factual y teórico dentro de un campo de trabajo o estudio y la conciencia de los límites de ese conocimiento
<b>Resultados del aprendizaje</b>	Los resultados del aprendizaje son declaraciones que describen un aprendizaje significativo y esencial que debe lograrse y que pueden demostrarse de manera fiable al final de la formación. En el MEC los resultados del aprendizaje se describen en términos de conocimiento, habilidades, responsabilidad y autonomía
<b>Responsabilidad y autonomía (nivel 5)</b>	Medios para ejercer la gestión y la supervisión en contextos de actividades de trabajo o de estudio en los que hay un examen de los cambios imprevisibles y desarrollar el rendimiento propio y el de los demás
<b>Habilidades</b>	Representa una amplia gama de habilidades cognitivas y prácticas necesarias para desarrollar soluciones creativas a problemas abstractos





## Unidad a) RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La resolución de problemas, definida básicamente como el proceso de trabajar en los detalles de un problema para llegar a una solución, es lo que muchas personas hacen en el trabajo todos los días.

Cualquier trabajador puede mejorar su capacidad de resolución de problemas a través de diferentes métodos y estrategias. Los instructores pueden beneficiarse de ellos y utilizarlos para mejorar las habilidades de sus alumnos.

### Lista de control para investigar los problemas

Cuanto más se investigue un problema, más fácil será encontrar soluciones. Una lista de control puede guiar a los trabajadores en la investigación de un problema siguiendo el enfoque de las "6 W":

Cuanto más se investigue un problema, más fácil será encontrar soluciones. Una lista de control puede guiar a los trabajadores en la investigación de un problema siguiendo el enfoque de las "6 Qs":

#### QUÉ

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuáles son los hechos?
- ¿Qué pasaría si no se toma ninguna decisión o se encuentra una solución?
- ¿Qué necesito para encontrar una solución?

#### POR QUÉ

- ¿Por qué surgió el problema?
- ¿Por qué quiero lograr una solución?
- ¿Por qué necesito encontrar una solución o un camino a seguir?

#### CÓMO

- ¿Cómo será diferente la situación?
- ¿Qué tan relevante es la información que estoy reuniendo?
- ¿Cómo puedo averiguar más?
- ¿Cómo puedo involucrar a las personas relevantes?





#### DÓNDE

- ¿Dónde surgió el problema?
- ¿Dónde impacta?
- ¿Es el "dónde" importante para el problema/solución?

#### QUIEN

- ¿A quién afecta el problema?
- ¿A quién le importa esta situación?
- ¿Quién está involucrado/ quién debería estar involucrado?
- ¿Quién necesita ser informado?

#### CUANDO

- ¿Cuándo surgió el problema?
- ¿Cuándo tenemos que actuar?
- ¿Para cuándo debe resolverse el problema?

### **Estrategias comunes en la resolución de problemas**

La resolución de problemas implica métodos y habilidades para encontrar las mejores soluciones a los problemas. En la lista que figura a continuación se incluyen las estrategias comunes que intervienen en la solución de problemas y que pueden ser muy útiles en el lugar de trabajo.

- ✓ Escucha activa
- ✓ Previsión de los obstáculos a la aplicación
- ✓ Evaluación de la eficacia de las intervenciones
- ✓ Lluvia de ideas de soluciones
- ✓ Colaboración
- ✓ Factores determinantes que influyen en el estrés
- ✓ Desarrollo de planes de tratamiento
- ✓ Elaborar un plan de gestión de la clase para abordar el mal comportamiento de los estudiantes
- ✓ Idear hipótesis
- ✓ Diagnóstico de enfermedades





- ✓ Conseguir un consenso en torno a un conjunto de soluciones
- ✓ Evaluación de estrategias alternativas para reducir el estrés
- ✓ Encontrar el punto medio
- ✓ Flexibilidad para probar nuevos enfoques
- ✓ Seguimiento
- ✓ Recopilación de datos
- ✓ Identificar las causas de los problemas sociales
- ✓ Identificación de los intereses de todas las partes
- ✓ Implementación de soluciones
- ✓ Interpretación de los datos para determinar el alcance de los problemas
- ✓ Mediación de conflictos interpersonales
- ✓ Señalar los comportamientos que contribuyen a la angustia conyugal
- ✓ Proponer soluciones diplomáticas a las controversias fronterizas
- ✓ Reconocimiento de modelos de investigación inválidos
- ✓ Recomendando formas de mejorar la comunicación en las relaciones
- ✓ Reparación de maquinaria defectuosa
- ✓ Resolver una queja de un cliente
- ✓ Reestructuración de un presupuesto después de un déficit de ingresos
- ✓ Selección de empleados para el despido durante una crisis empresarial
- ✓ Probando las hipótesis
- ✓ Solución de problemas de funcionamiento de la computadora
- ✓ Validar los datos para identificar correctamente los problemas

### **Consejos para mejorar las habilidades de "resolución de problemas"**

Es posible desarrollar formas de pensar más estratégicas y también entrenar al cerebro para que haga más. A continuación hay algunos consejos para mejorar las habilidades de resolución de problemas.

- ✓ Concéntrate en la solución, no en el problema
- ✓ Simplifica las cosas
- ✓ Enumere tantas soluciones como sea posible
- ✓ Piensa lateralmente. Intenta cambiar tu enfoque y mira las cosas de una nueva manera.
- ✓ Usa tu imaginación







- ✓ Abre posibilidades
- ✓ Pide ayuda cuando la necesites
- ✓ Tomar la perspectiva de otra persona (tomar distancia psicológica)
- ✓ Confíe en las experiencias e ideas de los demás cuando experimente tensión al tratar de resolver un problema
- ✓ Trabaja tu cerebro con puzzles de lógica o juegos
- ✓ Usar mapas mentales para ayudar a visualizar el problema
- ✓ Hacer algo de deporte, bailar o practicar yoga

## Referencias

Bussiness Dictionary. Definition of problem solving. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/problem-solving.html> on 18th of November 2019.

Center for Management and Organization Effectiveness. Ten ways to improve your problem solving skills. Retrieved from <https://cmoe.com/blog/10-ways-to-improve-problem-solving-skills/> on 18th of November 2019.

Doyle, A. (2019). Problem Solving Skills: Definition, Steps, and Examples. Retrieved from <https://www.thebalancecareers.com/problem-solving-skills-with-examples-2063764>.

Hall, J. (2019). Six Techniques to better your problem solving skills. Retrieved from <https://www.inc.com/john-hall/6-techniques-to-better-your-problem-solving-skills.html>

Problem Solving Activity: A Question Checklist to Investigate Problems. Retrieved from <https://the-happy-manager.com/articles/problem-solving-activity/> on 18th of November 2019.

Zoe B. (2019) Six Effective ways to enhance your problem solving skills. Retrieved from <https://www.lifehack.org/articles/productivity/6-ways-to-enhance-your-problem-solving-skills.html>.





## Unidad b) TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un término cognitivo-psicológico que describe la selección de una creencia o un curso de acción entre varias posibilidades alternativas (Janis & Mann, 1977). La toma de decisiones es el proceso de identificación y elección de alternativas basadas en los valores, preferencias y creencias de la persona que toma la decisión. Por este motivo, ha sido estudiado y analizado en el marco de muchas disciplinas, junto con otros conceptos como la ética y la responsabilidad.

La toma de decisiones es una competencia clave en el mercado laboral contemporáneo, ya que permite a los directivos y otros profesionales de los negocios resolver problemas examinando opciones alternativas y decidiendo la mejor ruta a seguir. El uso de un enfoque gradual es una forma eficaz de tomar decisiones meditadas e informadas que tienen un impacto positivo en los objetivos a corto y largo plazo de una organización.

El proceso de toma de decisiones empresariales se divide comúnmente en 7 pasos. Los directivos pueden utilizar muchos de estos pasos sin darse cuenta, pero una comprensión más clara de las prácticas óptimas puede mejorar la eficacia de las decisiones propias (Universidad de Concordia de Saint Paul, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

**1. Identificación de la decisión:** El primer paso para tomar la decisión correcta es reconocer que existe un problema o una oportunidad y decidir abordarlo. En el marco de una empresa, un empleador o un empleado debe determinar por qué esta decisión marcará una diferencia para los clientes o los compañeros de trabajo y luego planificar para actuar en consecuencia.

**2. Recopilación de información:** El segundo paso en la toma de decisiones es la recopilación de información de diferentes fuentes, de modo que un empleador o un empleado pueda tomar una decisión basada en hechos y datos. Esto requiere hacer un juicio de valor, determinar qué información es relevante para la decisión en cuestión, así como la forma en que se puede lograr. La persona que toma la decisión debe preguntarse qué es lo que necesita saber para tomar la decisión correcta, y luego buscar activamente a cualquier persona que necesite participar.





**3. Identificar alternativas:** Una vez que el responsable de la toma de decisiones tenga una clara comprensión de la cuestión, es el momento de que identifique las diversas soluciones a su disposición. Es probable que tengan muchas opciones diferentes, por lo que es importante presentar un abanico de posibilidades. Esto ayuda a la persona que toma la decisión a determinar qué curso de acción es el mejor modo de lograr su objetivo.

**4. Sopesar las pruebas:** En este punto, el encargado de la adopción de decisiones debe evaluar la viabilidad, la aceptabilidad y la conveniencia de los resultados de la decisión, a fin de determinar qué alternativa es la mejor. Los directivos deben ser capaces de sopesar los pros y los contras, y luego seleccionar la opción que tenga mayores posibilidades de éxito. También puede ser útil para el encargado de adoptar la decisión buscar una segunda opinión de confianza a fin de obtener una nueva perspectiva sobre la cuestión que se está tratando.

**5. Elección entre las alternativas:** Cuando llegue el momento de tomar realmente la decisión, la persona debe asegurarse de que comprende los riesgos que entraña la ruta elegida. También puede elegir una combinación de alternativas que comprendan plenamente toda la información pertinente y los posibles riesgos.

**6. Tomar medidas:** En este punto, el empleador o el empleado debe crear un plan de implementación. Esto implica identificar los recursos necesarios y obtener el apoyo de los (co)empleados y las partes interesadas. Conseguir que otras personas se sumen a la decisión es un componente clave para ejecutar un plan de manera eficaz, por lo que el encargado de la toma de decisiones debe estar preparado para abordar cualquier pregunta o preocupación que pueda surgir.

**7. Revisión de una decisión:** Un paso importante, aunque a menudo pasado por alto, en el proceso de adopción de decisiones es la evaluación de la eficacia de una decisión. El encargado de adoptar la decisión debe preguntarse qué es lo que ha hecho bien y qué puede mejorarse la próxima vez. Si se da cuenta de que su decisión no funcionó de la manera que había planeado, debe revisar algunos de los pasos anteriores para identificar una mejor opción.





## Habilidades - Toma de decisiones: Guía del líder

Muchas personas piensan que la toma de decisiones es un resultado de la personalidad y no una elección estratégica. Según Malhotra (2018), los líderes exitosos pueden modificar su enfoque de la toma de decisiones para adaptarse a las exigencias de las diversas situaciones empresariales. Analiza 4 estilos de toma de decisiones, que pueden ser aplicados en los entornos empresariales contemporáneos

(<https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>):

**1. La toma de decisiones de la directiva:** Una persona que toma decisiones directivas típicamente trabaja los pros y los contras de una situación basada en lo que ya saben. Los responsables de la toma de decisiones directivas son muy racionales y tienen una baja tolerancia a la ambigüedad. Sus decisiones se basan en su propio conocimiento, experiencia y racionalidad, en lugar de acudir a otros para obtener más información. La ventaja de este estilo es que la toma de decisiones es rápida, la propiedad es clara, y no requiere de una comunicación extra. Sin embargo, las decisiones directivas pueden a veces tomarse impulsivamente, sin toda la información necesaria.

**2. Toma de decisiones analíticas:** Los responsables de la toma de decisiones analíticas examinan mucha información antes de actuar. Por ejemplo, los líderes analíticos se basan en la observación directa, los datos y los hechos para apoyar sus decisiones. Sin embargo, a diferencia de los directivos, un directivo analítico buscará información y asesoramiento de otros para confirmar o negar sus propios conocimientos. Estos responsables tienen una gran tolerancia a la ambigüedad y son muy adaptables, pero les gusta controlar la mayoría de los aspectos del proceso de decisión. Este estilo es un enfoque integral de la toma de decisiones, pero puede llevar mucho tiempo.

**3. Toma de decisiones conceptual:** El estilo de toma de decisiones conceptual tiene un enfoque más social en comparación con los métodos directivos o analíticos. Los responsables de la toma de decisiones conceptuales fomentan el pensamiento creativo y la colaboración y tienen en cuenta una amplia gama de perspectivas. Estos responsables están orientados a los logros y les gusta pensar en el futuro cuando toman decisiones importantes.





**4. Toma de decisiones conductuales:** Los responsables de la toma de decisiones conductuales intentan asegurarse de que todos trabajen bien juntos. Al igual que el estilo conceptual, la toma de decisiones sobre el comportamiento está orientada al grupo; sin embargo, en lugar de hacer una lluvia de ideas sobre las posibles soluciones, se da al grupo las opciones de que dispone. A partir de ahí, el grupo discute los pros y los contras de cada elección. Este estilo de toma de decisiones considera muchas perspectivas y opiniones diferentes en el proceso.

### **Responsabilidad y autonomía - Toma de decisiones efectiva y eficiente**

La toma de decisiones eficaz y eficiente es el núcleo del éxito de los líderes, empresarios y personas influyentes. El proceso de toma de decisiones puede ser complejo y verse afectado por muchos factores diferentes, como la personalidad, los valores y las expectativas de la sociedad. Por lo tanto, además de aprender a seguir los 7 pasos de la toma de decisiones, los empresarios y los empleados deben aprender a asumir la responsabilidad de gestionar su proceso de toma de decisiones. O'Neil (2016) establece 4 posibles formas de gestión de la toma de decisiones (<https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>):

**1. Escuchar a los demás:** Pedir la aportación y las opiniones de otras personas antes de tomar una decisión permite al responsable de la toma de decisiones adoptar un razonamiento colectivo y un enfoque democrático, lo que le beneficiará cuando trabaje en equipo. Estar abierto a escuchar el punto de vista de todos es muy importante para avanzar. No obstante, el responsable de la toma de decisiones debe gestionar el riesgo de depender de otros para tomar decisiones por ellos. Por esta razón, deben tratar de tomar la iniciativa de vez en cuando y tener confianza en sus decisiones. Esto les ayudará a sentirse más cómodos cuando suban la escalera.

**2. Investigar:** Cuando se trata de decisiones importantes, es crucial que el empleador o empleado siga un enfoque basado en datos, lo que significa averiguar tanta información como sea posible. Un responsable de la toma de decisiones eficaz debería tomarse un tiempo para organizar y considerar todos los factores implicados, lo que a su vez le facilitará enormemente la predicción del resultado de una elección. La clave aquí es centrarse en el panorama general y preocuparse un poco menos por los detalles, a fin de tomar una decisión basada en los hechos más importantes.





**3. Confiar en los instintos:** A veces el tiempo es precioso y un empleador o empleado es llamado a tomar una decisión bajo la presión del tiempo, siguiendo un enfoque de "reacción visceral". La mejor manera de manejar tales situaciones es ir con la decisión que se siente correcta. Seguir la intuición de uno muestra que

tienen confianza en sí mismos. Sin embargo, si una decisión tiene un resultado negativo, la persona debe saber cómo ir más despacio para las grandes preguntas y encontrar algo que respalde sus pensamientos iniciales, ya sea de sus colegas o de la investigación.

**4. Sopesar las opciones:** Antes de tomar una decisión, un empleador o empleado debería analizar metódicamente los pros y los contras utilizando un enfoque de listado. De esta manera, estiman las ventajas de cada resultado posible, mientras que ordenan las prioridades de una decisión. Sin embargo, esto puede ser una búsqueda que lleve mucho tiempo, y los responsables de la toma de decisiones deben tener en cuenta que los pros y los contras también son inherentemente subjetivos para el creador. Por esta razón, preguntar a otras personas y sopesar sus opiniones da una nueva perspectiva y conduce a una decisión más democrática.

### Conocimiento - Desafíos comunes en la toma de decisiones

Como se describe en la 1ª Subunidad, seguir ciertos pasos y enfoques ayuda a los responsables de la toma de decisiones a tomar decisiones más efectivas y a su vez a desarrollar sus habilidades profesionales en el mercado laboral contemporáneo. Sin embargo, la adopción de decisiones es un proceso bastante complejo, y hay algunos desafíos comunes a los que puede enfrentarse un encargado de la toma de decisiones (Universidad de Concordia de San Pablo, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

**1. Tener demasiada o no suficiente información:** La recopilación de información pertinente es fundamental al abordar el proceso de adopción de decisiones, pero es importante determinar cuánta información de antecedentes se requiere realmente. Una sobrecarga de información podría dar lugar a confusión y a un malentendido y, por lo tanto, impedir que un empleador o empleado siga su intuición. Además, depender de una sola fuente de información puede dar lugar a sesgos y a información errónea, lo que puede tener efectos desastrosos en el futuro. Por esta razón, un





encargado de adoptar decisiones con éxito debe ser capaz de distinguir entre disponer de cierta información y estar dispuesto a decidir, y seguir un enfoque cuidadoso, paso a paso.

**2. Identificación errónea del problema:** En muchos casos, las cuestiones que rodean una decisión son bastante obvias, mientras que a veces la decisión es compleja y la persona no está segura de dónde está el problema principal. Realizar una investigación exhaustiva y hablar con expertos internos, que experimentan el problema es un buen enfoque para mitigar este problema, ya que ahorrará tiempo y recursos a largo plazo.

**3. El exceso de confianza en el resultado:** Incluso si el responsable de la toma de decisiones sigue los pasos del proceso de toma de decisiones, todavía existe la posibilidad de que el resultado no sea exactamente lo que tenía en mente. Por ello es tan importante que el responsable de la toma de decisiones sea capaz de identificar una opción válida que sea plausible y alcanzable. El exceso de confianza en un resultado improbable puede conducir a resultados adversos.

En general, la toma de decisiones es una habilidad vital en el lugar de trabajo de las empresas, en particular para los gerentes y los que ocupan puestos de liderazgo. Seguir un procedimiento lógico como el que se describe aquí, junto con ser consciente de los retos comunes, puede ayudar a garantizar tanto una toma de decisiones meditada como resultados positivos.

### **Habilidades - Un marco para la toma de decisiones éticas**

Un elemento clave de la toma de decisiones es ser responsable de las decisiones que se tomen y actuar en consecuencia. Por lo tanto, es muy importante que los encargados de la toma de decisiones sigan algunas normas de toma de decisiones éticas. Velásquez y otros (2009) han elaborado un marco para la adopción de decisiones éticas, como se indica a continuación:

**1. Reconocer una cuestión ética:** Al adoptar una decisión, especialmente en el marco de una empresa, un empleador o un empleado debe preguntarse si esa decisión o situación podría ser perjudicial para alguien o para un grupo, que se verá afectado por ella. Por esta razón, el encargado de tomar la decisión debe investigar si ésta implica una elección entre una alternativa "buena" y "mala", o tal vez entre dos "bienes" o entre dos "malos" y actuar en consecuencia y de manera





responsable.

**2. Obtener los hechos:** Aunque la importancia de conocer todos los hechos pertinentes del caso es fundamental para la adopción de decisiones, un empleador o empleado responsable debería hacerse algunas preguntas adicionales antes de proceder a una decisión importante. Esas preguntas podrían ser: "¿Qué personas y grupos tienen un interés importante en el resultado?", "¿Son más importantes algunas preocupaciones? ¿Por qué?", "¿Cuáles son las opciones para actuar?", "¿Se ha consultado a todas las personas y grupos pertinentes?", "¿He identificado opciones creativas?".

**3. Evaluar las acciones alternativas:** Velásquez y otros (2009) sugieren las siguientes formas de evaluar una posible decisión y asumir la responsabilidad de la misma:

- ¿Qué opción producirá el mayor bien y el menor daño? (El enfoque utilitario)
- ¿Qué opción respeta mejor los derechos de todos los que tienen algo en juego? (El enfoque de los derechos)
- ¿Qué opción trata a las personas de manera igual o proporcional? (El enfoque de la justicia)
- ¿Qué opción sirve mejor a la comunidad en su conjunto, no sólo a algunos miembros? (El enfoque del bien común)
- ¿Qué opción me lleva a actuar como el tipo de persona que quiero ser? (El enfoque de la virtud)

**4. Tomar una decisión y ponerla a prueba:** Una buena manera de predecir los posibles resultados de una decisión específica es hacer un escenario de sus resultados e imaginar su impacto y las reacciones de las personas, que son de confianza o respetadas.

**5. Actuar y reflexionar sobre el resultado:** La responsabilidad de la persona que toma la decisión no termina con la decisión, sino que continúa después de su aplicación. Algunas preguntas útiles son: ¿Cómo puede aplicarse mi decisión con el mayor cuidado y atención a las preocupaciones de todas las partes interesadas?, ¿Cómo resultó mi decisión y qué he aprendido de esta situación específica?







## Responsabilidad y autonomía - Un modelo de toma de decisiones éticas

Cuando se toma una decisión importante para una empresa (o un lugar de trabajo en general), puede ser tentador elegir el curso de acción más fácil o más rentable, incluso si esa opción no es la mejor desde el punto de vista ético. El modelo PLUS, un conjunto de preguntas diseñadas para ayudar a los empleadores y empleados a tomar una decisión desde un punto de vista ético, puede ayudar a los responsables de la toma de decisiones a confirmar si hacen lo correcto y asumen la responsabilidad de ello (Forsey, 2018).

### Modelo PLUS:

P = Políticas y Procedimientos (¿Esta decisión se alinea con las políticas de la empresa?)

L = Legal (¿Esta decisión viola alguna ley o regulación?)

U = Universal (¿Esta decisión está en línea con los valores fundamentales y la cultura de la empresa?  
¿Cómo se relaciona con nuestros valores organizacionales?)

S = Propia (¿Cumple con mis estándares de justicia y honestidad?)

El modelo PLUS es especialmente objetivo, porque no se centra en los ingresos o los beneficios, sino que insta a los líderes a adoptar un enfoque legal y justo de un problema.

### Referencias

Concordia University of Saint Paul, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>

Forsey, C. (2018). How to Practice Ethical Decision Making at Work. Available at: <https://blog.hubspot.com/marketing/ethical-decision-making>

Janis, I.L., & Mann, L. (1977). Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press.

Malhotra, S. (2018). 4 styles of decision-making: A leader's guide. Available at: <https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>

O'Neil, E. (2016). Effective and efficient decision-making. CA Today. Available at: <https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>.

Velasquez, M., Moberg, D., Meyer, M.J., et al. (2009). A Framework for Ethical Decision Making. Markkula Center for Applied Ethics at Santa Clara University. Available at:

<https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/a-framework-for-ethical-decision-making/>





## Unidad C) TRABAJO EN EQUIPO

### Conocimientos sobre la creación de redes

Los beneficiarios pueden encontrar algunos consejos sobre el establecimiento de redes y la forma de potenciar sus competencias y su capacidad sobre la forma de acercarse a los demás:

**1. Averiguar lo que es realmente importante para el interlocutor haciendo preguntas y mostrando curiosidad.** Este intercambio de información personal puede utilizarse para los próximos encuentros con esta persona, a fin de que se sienta visto y oído. El comportamiento empático es un valor añadido para la capacidad de establecer contactos. Tanto los beneficiarios interesados en comprender a su interlocutor, como las posibilidades de tener una conversación realmente fructífera. Frases útiles que pueden ser utilizadas durante la discusión:

- "Cuéntame más sobre eso...", "Verdaderamente interesado, quiero aprender más..."

**2. Los individuos deben encontrar los elementos comunes con sus interlocutores, preguntándose a sí mismos qué es relevante en esta interacción.** También, buscar lo que les hace sentir diferentes a otras personas en el espacio. Esto puede ser cualquier cosa, desde el pasado personal o profesional hasta una pasión que los motive a conectarse con la gente. Busquen temas de discusión diferentes e interesados, siempre que entiendan que tienen elementos comunes con sus interlocutores. Si las similitudes se relacionan con un tema profesional, entonces abrir un debate sobre una historia personal especial, si se relaciona con un tema personal, comenzar a discutir sobre una experiencia maravillosa, etc.

**3. Establecimiento de redes estratégicas.** El establecimiento de redes estratégicas es un tipo de red que puede ser utilizado por los individuos y va más allá de la simple charla con cualquiera que les hable y les empuje a identificar a las personas que pueden ayudarles a ver el panorama general, a averiguar dónde encaja su conjunto de habilidades o su punto de vista único, y a trabajar para conectar con ellos. Para entender si la conexión es correcta los beneficiarios deben responder





positivamente a la respuesta "¿Me gusta esta persona?". Lo apropiado es continuar la discusión, nutrir y construir la relación y finalmente tener éxito en la expansión de la Red.

## Capacidades de establecimiento de redes

Para ampliar las aptitudes para el trabajo en red, los beneficiarios pueden utilizar algunos de los siguientes consejos adaptándolos a sus necesidades cotidianas, contextos personales o profesionales, para potenciar y mejorar sus aptitudes sociales. Las tareas sencillas y muy prácticas pueden promover la importancia de ser interactivos y estar motivados socialmente. Los consejos incluidos también pueden ser las principales normas que deben mantenerse en un contexto de grupo, a fin de lograr una comunicación y colaboración eficaces entre los miembros de los grupos de la Red. La capacidad de establecer contactos de manera eficiente puede ser la base para la creación de relaciones muy fuertes, pero, al mismo tiempo, si las condiciones no son las adecuadas, pueden dar lugar al resultado negativo contrario de crear una Red de contactos débil e infructuosa.

- Desde el punto de vista de la teoría de las redes sociales, los medios de comunicación social pueden ser utilizados como una poderosa herramienta para ampliar las habilidades de la red. En las plataformas de los medios sociales, los individuos pueden construir representaciones virtuales de sus redes sociales con todo tipo de vínculos -fuertes, débiles e incluso ausentes-, extender estas redes y operar como lazos de transporte y difusión de información.

- Presentación bien definida del perfil de los individuos, con el fin de aclarar las características de la personalidad y los puntos fuertes, al comienzo de un contacto. Un buen consejo es dar un firme apretón de manos y hacer contacto visual, ya que las primeras impresiones pueden ser duraderas.

- Los beneficiarios deben hacer preguntas y escuchar, sin tener miedo o dudar en iniciar una nueva conversación. Es importante profundizar en un tema o asunto, para construir una relación y no sólo hacer un contacto.

- Las reglas entre el orador y el oyente, incluyen algunas "reglas no escritas" que no se proporcionan en el interior, sino que surgen a través de la experiencia y el desarrollo personal. Por lo general, a las personas les gusta que se les pida ayuda, lo que significa que valoran la opinión de los demás y los consideran una buena fuente de información.





- Establecer conexiones en línea puede ser una estrategia eficaz de creación de redes. LinkedIn, Twitter, blogs y otros sitios de medios sociales ofrecen excelentes maneras de aprender información privilegiada sobre trayectorias profesionales y de conectarse con individuos y asociaciones profesionales. Además, para quienes trabajan en grupos, los recursos de los medios de comunicación y el chat en línea pueden ser muy útiles y prácticos para mantener actualizados a todos los miembros de un equipo y para intercambiar información, por ejemplo, sobre cuestiones profesionales, etc.
- En realidad, es muy común que otros, especialmente los empleadores, consulten los medios sociales de los individuos como parte del proceso de selección. Por lo tanto, es importante limpiar la identidad en línea estableciendo cuentas en los sitios de redes sociales, como Facebook, a material privado y/o eliminando material cuestionable, como entradas de blog, fotos, citas, comentarios y aplicaciones. Asegúrese de presentar una imagen positiva en línea. Asegurarse de que para crear una red de contactos efectiva, todo lo que se necesita es mantenerse claro y accesible para los demás. Colaboración efectiva, empezando por la honestidad y el respeto a los demás como personalidades diferentes con valores diferentes.

### **Conocimientos sobre la colaboración virtual**

Para tener éxito en la colaboración virtual, significa que el uso de recursos virtuales eficaces es un procedimiento incuestionable. Los recursos adecuados, con las reglas de colaboración apropiadas, conducen a una comunicación eficiente. Salvo el conocimiento de las herramientas virtuales que pueden utilizarse, es muy importante que los profesionales conozcan las reglas básicas que deben aplicarse antes, durante y después de la duración de una reunión virtual. A continuación se presentan algunos principios básicos que han demostrado su eficacia:

Antes de la reunión virtual los profesionales deben:

- ✓ Preparar una agenda con los temas básicos que deben ser discutidos durante la reunión.
- ✓ Enumerar los objetivos principales y las finalidades de la reunión para aclararlos durante el debate.
- ✓ Elegir los participantes adecuados para facilitar el proceso de discusión, pero





primero asegurarse de que todos los participantes puedan utilizar o tener acceso al software de la reunión.

- ✓ Práctica: realice siempre al menos una reunión de prueba con el nuevo software de la reunión antes de intentar involucrar al equipo más grande.

Durante la reunión:

- ✓ Manténgase dentro de los plazos y siga avanzando en función de lo que esté escrito en la agenda.

- ✓ Tome algunas notas sobre los temas cruciales que surgieron durante la discusión, los próximos pasos, los acuerdos o recomendaciones, etc.

- ✓ Resumir lo que sigue, los planes futuros, hacer una lista sobre los requisitos que deben cumplir los participantes. Además, al escribir notas, se asegura que todos estén suficientemente informados sobre los propósitos y el contenido de la discusión.

Después de la reunión:

- ✓ Prepare la próxima reunión

- ✓ Evaluar el debate general, los puntos fuertes y débiles, lo que los participantes tuvieron que evitar o no mencionar, las posibles reformulaciones que crearon confusiones, los papeles de los participantes, etc.

### **Habilidades de colaboración virtual**

Para crear una buena impresión a los demás cuando se utilizan presentaciones virtuales, es muy importante que los profesionales conozcan algunos consejos o recomendaciones sobre el perfil de una presencia efectiva.

1. Los individuos deben tener un contacto personal con los participantes sobre los que quieren informar, aclarar lo que esperan de ellos.

2. 15 minutos antes de la hora prevista para la reunión, sólo asegúrese de que todo está listo para la conexión.





3. El momento más adecuado para la presentación virtual es a primera hora del día, debido a que los niveles de concertación y energía son más altos durante la mañana.
4. El presentador, el organizador o el orador debe ser tan auténtico, simple y comprensible como pueda, para ser más conversador y accesible. No debe utilizar demasiada información, pero en lugar de eso debe ser claro sobre los propósitos de la colaboración.
5. Lo más importante de las discusiones/ reuniones o presentaciones de adultos es que se aburren demasiado rápido. La clave es enganchar su atención con algunos consejos, como preguntas retóricas, chistes, ejemplos reales, historias de experiencias cotidianas, etc.
6. Es condición necesaria que los individuos necesiten comunicar su propósito y aclarar a todos lo que realmente quieren lograr.
7. Deben motivar y alentar a los demás a participar activamente, a fin de promover su debate de grupo.
8. Usar más imágenes, porque los elementos visuales proporcionan impacto y crean una reacción emocional que es más memorable que el texto. Los gráficos y cuadros pueden facilitar la comprensión de información compleja.
9. Una recomendación que probablemente podría ser útil para los beneficiarios es que puedan presentar sus ideas con pasión y entusiasmo, utilizando una voz atractiva y poderosa. Este elemento puede ser un poco confuso, porque en algunos casos la voz poderosa es una pista de rudeza, pero desde otro punto de vista podría determinar una personalidad dinámica y segura de sí misma.

### **Responsabilidad y autonomía**

Las posibles responsabilidades que deben ser tomadas en consideración por los beneficiarios son:

- En línea, los individuos necesitan asegurarse de que las personas puedan conectarse temprano, hacer el mejor uso del tiempo que comparten y mantenerse comprometidos.
- Una agenda con enlaces fáciles e instrucciones para el final técnico de las cosas es imprescindible.
- Usar un cofacilitador para manejar la tecnología mientras dirigen la reunión. Es una gran idea.
- Usar las herramientas técnicas y la tecnología adecuadas. El mejor consejo aquí es pensar en pequeño, usar sólo la cantidad de tecnología necesaria para lograr el resultado deseado de la reunión. No se necesita una videoconferencia de alta tecnología para resolver algunos problemas, y el teléfono no será tan poderoso como las verdaderas herramientas de colaboración. La forma sigue a la función.





- Manténgase concentrado. Este consejo es tanto para la audiencia como para el presentador.
- Facíltense mutuamente controlando el ruido de fondo con la función de silencio del teléfono.

Una pequeña objeción que tuve con el consejo es que decía que silenciara todos los teléfonos y usara la función de chat en su lugar.

- Usa una buena etiqueta para las reuniones. Las reuniones virtuales tienen una dinámica diferente a las reuniones en vivo. Por un lado, es más fácil dejar que ellos mismos empiecen a contestar el correo electrónico y hacer otras tareas.
- Involucrar a sus participantes. En nombre de la gestión del tiempo, restringen su capacidad de interactuar realmente y aprovechar la participación de los asistentes.

### Referencias

Berlin, A. (2015, May 1). The Only 3 Networking Rules You Really Need to Know. Retrieved from <http://www.bibme.org/citation-guide/apa/website/>

5 Things That Make Virtual Meetings Work (Or Not). (2011, April 17). Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/5-things-that-make-virtual-meetings-work-or-not/>

3 Stages of Successful Virtual Meetings. (2011, June 3). Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/3-stages-of-successful-virtual-meetings/>

10 Tips for Effective Networking. Retrieved from <https://careers.umbc.edu/students/network/networking101/tips/>

12 keys to delivering great virtual presentations. (2018, January 12). Retrieved from <https://blog.speak-first.com/12-keys-to-delivering-great-virtual-presentations>





## Unidad d) RESILIENCIA

La resistencia es la capacidad de una persona para responder a la presión y a las exigencias de la vida diaria. Las definiciones del diccionario incluyen conceptos como flexibilidad, flexibilidad, durabilidad, fuerza, velocidad de recuperación y flotabilidad. En resumen, la resiliencia afecta a nuestra capacidad de 'rebotar'.

La resiliencia es una habilidad aprendida, a través de habilidades prácticas, que permite nuestra capacidad de rebotar en la adversidad, hacer crecer nuestras habilidades maestras, conectar con otros y encontrar flujo en el trabajo. Tener una definición común de resistencia permite a los individuos y equipos construir una visión y activar la respuesta correcta cuando sea necesario.

Los cambios dinámicos, la globalización, las tendencias en el mercado laboral y muchos más aspectos de los actuales' imponen nuevos retos a las características de los lugares de trabajo y conducen a reducciones de personal más intensas y significativas, plazos, rivalidad y cambios organizativos. El éxito en la gestión de esta situación depende del potencial y la capacidad de cada persona para hacer frente a la tensión e incluso prosperar.

En un artículo publicado en el sitio web de la ABC (<http://www.abc.net.au/health/features/stories/2015/01/22/4165103.htm>) se profundiza aún más y se destaca que la capacidad de recuperación es aún más que la capacidad de rebote: "Las personas resistentes tienen fuertes recursos y habilidades para manejar el estrés y los conflictos, así como una buena red de apoyo para ayudarles a lidiar con las presiones del trabajo. Sin embargo, la resiliencia es más que hacer frente. Las personas resistentes también son flexibles, se adaptan a situaciones nuevas y diferentes, aprenden de la experiencia, son optimistas y piden ayuda cuando la necesitan".







## **Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios**

La flexibilidad consiste en que un empleado y un empleador hagan cambios en cuanto a cuándo, dónde y cómo trabajará una persona para satisfacer mejor las necesidades individuales y empresariales. La flexibilidad permite que tanto las necesidades individuales como las empresariales se satisfagan mediante la realización de cambios en el tiempo (cuándo), el lugar (dónde) y la manera (cómo) en que trabaja un empleado. La flexibilidad debe ser mutuamente beneficiosa tanto para el empleador como para el empleado y da lugar a resultados superiores.

La adaptabilidad es la capacidad de ser creativo en la búsqueda de nuevas perspectivas o cambios en la actitud y el comportamiento para adaptarse a las nuevas características del entorno. Para una cultura de ambiente de trabajo, connota estar abierto a nuevas ideas, innovaciones o alteraciones. Alguien con esta habilidad puede trabajar de forma independiente o en grupo, o realizar tareas no diseñadas sólo para un solo individuo.

Los empleadores demostraron directamente sus requisitos relacionados tanto con la flexibilidad como con la adaptabilidad y los aprecian de manera significativa en el proceso de contratación, así como el talento interno y el desarrollo, promoción y evaluación de los empleados.

Un empleado flexible y adaptable es un individuo que puede ejecutar múltiples tareas, realizar varias asignaciones estableciendo prioridades y realizando cambios de actitud para alinearse con la nueva cultura.

## **Gestión del estrés en el lugar de trabajo**

La gestión del estrés abarca técnicas destinadas a dotar a una persona de mecanismos eficaces para hacer frente al estrés psicológico.

Como ha señalado la Asociación Americana de Psicología (<https://www.apa.org/helpcenter/work-stress>): Todos los que han tenido un trabajo han sentido en algún momento la presión del estrés relacionado con el trabajo. Cualquier trabajo puede tener elementos estresantes, incluso si amas lo





que haces. A corto plazo, puedes experimentar la presión de cumplir con una fecha límite o con una obligación difícil. Pero cuando el estrés laboral se vuelve crónico, puede ser abrumador - y perjudicial tanto para la salud física como emocional".

Entre los principales pasos para manejar el estrés están la identificación de los factores de estrés, abordarlos de manera adecuada con el apoyo de los procedimientos escritos y no escritos de la organización interna, establecer relaciones buenas y de apoyo, establecer prioridades, comunicarse, etc.

### **Habilidades de comunicación**

La comunicación es un elemento vital de la interacción cotidiana y constituye la base de cualquier colaboración. Sin embargo, la capacidad de comunicación no es intrínseca ni evidente, y se han formulado muchas teorías sobre su desarrollo.

Algunos aspectos fundamentales de la comunicación, que los profesionales deberían demostrar al trabajar con migrantes, son los siguientes:

**Interés verdadero/ motivación intrínseca por la ayuda y la oferta social:** La piedra angular del trabajo profesional con los migrantes es demostrar un interés genuino por otras personas y la voluntad de contribuir al bien común. Los profesionales, como maestros, instructores/entrenadores/ educadores, trabajadores sociales, psicólogos, etc., deben caracterizarse por un impulso interno de ayudar a otras personas y dar un buen ejemplo para que otros lo sigan.

**Respeto:** Junto con el interés por otras personas, los profesionales que trabajan con migrantes deberían estar libres de prejuicios y estereotipos y saber reconocer y manejar las diferencias en términos de idioma, religión, etnia, cultura, género, etc.

**Cohesión y claridad:** Otro aspecto importante de la comunicación es la capacidad de transmitir mensajes de forma clara y eficaz, de modo que tengan el impacto deseado en la otra persona.





**Buena capacidad de escucha:** Además de hablar, un buen comunicador debe ser competente en la escucha. En la práctica, esto significa que debe demostrar que está escuchando y comprendiendo, y, de vez en cuando, debe reflexionar sobre lo que se ha comunicado.

**Empatía:** El núcleo de una buena comunicación es demostrar que uno entiende lo que es estar en la posición del otro y le apoya en todo lo que puede.

La comunicación eficaz es necesaria para que se acerquen a los migrantes y los apoyen en su esfuerzo por integrarse en la vida cotidiana y en la sociedad, así como en la adquisición de aptitudes y competencias.

### **Concienciación cultural**

Para que los profesionales puedan ofrecer sus servicios a los migrantes de manera eficaz, deben ser conscientes primero de sus propios antecedentes culturales y sus efectos en su carácter, personalidad y trabajo, y luego de los diferentes atributos de otras personas.

Algunos elementos importantes de la conciencia cultural son los siguientes:

**Conciencia de sí mismo:** Los profesionales deben ser capaces de reconocer sus propios valores, creencias y actitudes culturales y comprender cómo afectan a su comportamiento y a su actitud general ante la vida, incluida su actitud hacia las personas de diferentes entornos culturales.

**Habilidades de adaptación:** A fin de ayudar a los migrantes en su esfuerzo por adaptarse a un nuevo entorno geográfico y cultural, deben demostrar en primer lugar su capacidad de adaptación, lo que significa una habilidad para adaptarse a la nueva composición de la población, el mercado laboral y la sociedad en general.

**Concienciación de los derechos de los migrantes:** Los profesionales que trabajan con migrantes deben ser conscientes de los derechos de estos últimos, así como de la legislación del país de acogida relativa a los migrantes, los refugiados y los solicitantes de asilo.





**Multiculturalismo:** La adopción del concepto de interacción entre culturas diferentes es vital para los profesionales, que a su vez ayudarán a los migrantes en su esfuerzo por hacer oír su voz y convertirse en miembros activos de la comunidad y la cultura locales.

**Sensibilidad cultural:** Ser consciente de que las diferencias y similitudes culturales entre las personas existen sin asignarles un valor -positivo o negativo, mejor o peor, correcto o equivocado- hace que los profesionales sean más eficaces en su trabajo cotidiano y en la interacción general con los migrantes.

**Formas prácticas de acercarse a los migrantes:** Además de los conocimientos teóricos y la actitud apropiada, los profesionales deben desarrollar aptitudes prácticas, como mostrar interés, escuchar atentamente, hablar con palabras sencillas, tener paciencia, mostrar empatía, etc.

La conciencia cultural es necesaria para el diálogo intercultural e interreligioso entre los instructores y los migrantes, y para ayudar a estos últimos a luchar por sus derechos.





## Unidad e) CREATIVIDAD

### Curiosidad

La curiosidad está relacionada con el desarrollo humano y se deriva del proceso de aprendizaje y del deseo de obtener más conocimientos y habilidades. Los estudios sobre motivación, emoción y cognición también incluyeron el concepto de curiosidad. La curiosidad puede definirse como el reconocimiento, la búsqueda y el deseo de explorar acontecimientos novedosos, complejos, inciertos y ambiguos (Kashdan et al., 2018). Las primeras investigaciones sobre la curiosidad se han centrado en la situación moral de la curiosidad e investigan el concepto desde la perspectiva filosófica. Sus fundamentos psicológicos comenzaron a analizarse más tarde.

La curiosidad se vio en primer lugar como una motivación intrínseca que busca información. Además, la curiosidad también se ve como una pasión específicamente, la pasión por el aprendizaje. También es nombrada como "sed de conocimiento" y "amor por el conocimiento" por varios investigadores (Loewenstein, 1994). Desde el punto de vista psicológico el concepto de curiosidad tiene algunas características comunes con la búsqueda de novedades, la necesidad de cognición, la motivación intrínseca, la apertura al aprendizaje, la tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre, y la búsqueda de sensaciones (Kashdan y otros, 2018).

En investigaciones recientes se han propuesto diferentes modelos para explicar y evaluar el concepto de curiosidad. En el Inventario de Curiosidad y Exploración para explicar el concepto de curiosidad diferencian el estiramiento que es querer nuevos conocimientos y experiencias y el abrazo que es estar dispuesto a aceptar la naturaleza impredecible y compleja de la vida cotidiana (Kashdan et al., 2009). En otro modelo la curiosidad se ha propuesto como dos dimensiones: el sentimiento de interés (querer saber por sí mismo) frente a la curiosidad como sentimiento de privación (querer saber porque no saber es frustrante) (Litman, 2005). Es importante señalar esta distinción porque, en la mayoría de los casos, la curiosidad se considera una acción placentera; sin embargo, a veces las personas buscan información para resolver la incertidumbre o eliminar la tensión de estar inseguro o confundido (Loewenstein, 1994). El placer del descubrimiento y la reducción de la brecha de información deben incluirse como dimensiones de la curiosidad.





La curiosidad ayuda a las personas a adaptarse a sus nuevas funciones y responsabilidades en el trabajo, a mejorar el rendimiento y el pensamiento creativo. Además, la curiosidad que tiene una dimensión empresarial puede conducir a la innovación (Kashdan et al., 2018). En la organización, la mayoría de las personas curiosas aportan nuevas ideas. En consecuencia, los dirigentes empresariales deberían apoyar a las personas para que hagan más preguntas. Los líderes que aceptan nuevas ideas, aceptan la posibilidad de fracasar, los pensadores imaginativos y diversos, y abrazan ideas opuestas pueden estimular la curiosidad de sus empleados.

En la vida empresarial la curiosidad conduce a menos errores en la toma de decisiones, ya que las personas curiosas tratan de generar más alternativas y no se enfrentan con los estereotipos y el exceso de confianza. Además, la curiosidad da como resultado más innovación y resultados positivos, menos conflictos en los equipos y un apoyo a la comunicación abierta (Gino, 2018).

### **Recurso de capacitación: ¿Cómo impulsar la creatividad?**

Para todo el mundo la curiosidad es importante para el pensamiento creativo y los resultados innovadores. He aquí algunas formas de alimentar su curiosidad (compilado de : [www.ideatovalue.com](http://www.ideatovalue.com)):

- Ser lo suficientemente humilde para aprender continuamente de los demás y del mundo,
- Tener la suficiente confianza para ser vulnerable, para estar equivocado, y para admitir tu ignorancia o cuando tus habilidades no son lo suficientemente buenas
- Examinando sus propias suposiciones, opiniones, creencias o convicciones
- Considerar lo que sabes sobre el tema no es suficiente, y recurrir a los conocimientos e ideas de otros para cerrar la brecha de información
- Poner la colaboración antes que la competencia, y la motivación autónoma antes que las recompensas
- Escribir tres cosas nuevas que has aprendido antes de ir a la cama cada noche





- Ser consciente de tus pensamientos y emociones reflexionando y escribiendo un diario de tus experiencias durante cinco minutos diarios
  - Controlar su respuesta a los acontecimientos de la vida siendo consciente de dónde está enfocada su atención (por ejemplo, en los pensamientos, creencias, emociones, los sentidos o el cuerpo).
  - En segundo lugar, nunca seas demasiado tímido para hacer preguntas, y hazlas incluso cuando creas que sabes todo lo que necesitas saber.
  - Haga respuestas que se salen de lo común
  - Sé un buen oyente
  - Lea constantemente para ampliar y profundizar su experiencia
  - Lea ampliamente, y consuma el contenido fuera de su zona de confort
  - Conviértete en una persona más interesante y vive una vida más interesante reconectando con tu niño interior, el sentido de la maravilla y la mentalidad
  - Salir de tu rutina y añadir variedad a tu vida
  - Explorar, decir sí a nuevas oportunidades, estirarse y expandir su experiencia, incluso cuando se sienta incómodo
  - Tener muchos pasatiempos, unirse a grupos de debate, o pasar tiempo en una biblioteca investigando
  - Soñando despierto, visualizando o garabateando con tu mano no dominante
  - Cambiar tu entorno, y exponerte a cosas nuevas
  - Evitar las ideas fijas de las cosas y situaciones que te rodean
  - Estar activamente consciente y atento a los cambios, nuevos eventos y cualquier cosa inusual o desconocida
  - Acogiendo lo inesperado y lo impredecible, y buscando misterios
  - Construir una relación multicultural, empatía, compasión y nivel de tolerancia explorando muchas perspectivas y conocimientos de la vida diferentes





- Estar abierto a otros puntos de vista, valorando las diferencias de opinión y escuchando incluso cuando no se está de acuerdo.
  - Resistir la tendencia adulta de etiquetar para poner las cosas en una caja; evitar las ideas preconcebidas, los prejuicios, los estereotipos y los juicios
  - Desafíate a ti mismo a conversaciones reales con conocidos y extraños que ves a diario para conectarte con ellos a un nivel más profundo.
  - Observar los comportamientos y expresiones de los demás en diferentes situaciones, e imaginar cómo sería ser ellos
  - Entender a los demás a través de su historia de fondo y las circunstancias y hacerles preguntas

### **Innovación**

"La innovación es un proceso de resolución de problemas en el que se identifican soluciones a problemas valiosos mediante la exploración de conocimientos" (Subramanian, 2012). La innovación no es un concepto nuevo porque los seres humanos siempre intentan hacer las cosas mejor y de formas nuevas (Faberberg, 2009). Sin embargo, los cambios en el mundo de los negocios hacen que las organizaciones dependan más de la innovación para su desempeño a largo plazo

(Mumford, 2000) y la innovación se convirtió en un factor importante para la ventaja competitiva (Baruch, 2003), es un factor importante para la competencia económica (Pohlmann, 2005). Es crucial para las organizaciones ser innovadoras, mejorar sus productos, servicios y procesos continuamente para su éxito (De Jong & Den Hartog, Innovative Work Behavior: Measurement and Validation, 2008).

La iniciación y la aplicación son los segmentos básicos del proceso de innovación (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq y Fátima, 2010). Producir nuevas ideas y mejorar las más recientes, examinar y evaluar esas ideas, y desarrollarlas y ponerlas en práctica son los pasos del proceso de innovación (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq y Fátima, 2010). Las innovaciones pueden ser nuevas para la organización, nuevas para la industria o nuevas para el mundo (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, 2005). Bossink (2002) afirmó que la gestión de la innovación se compone de cinco







procesos: crear el contexto de la innovación, supervisar el proceso de innovación, iniciar la innovación, generar el contenido de la innovación y ponerla en práctica.

Existen diferentes clasificaciones de la innovación. Una de las clasificaciones se refiere a la innovación radical e incremental. La innovación incremental consiste en cambiar y perfeccionar los productos existentes o ampliarlos, lo cual se ve afectado por el mercado, y puede realizarse mediante las competencias y los conocimientos técnicos existentes. Las innovaciones radicales pueden ser nuevas para el mundo o nuevas para la organización, requieren prácticas de gestión diferentes y en su mayoría hacen que las competencias existentes sean redundantes (Darroch y McNaughton, 2002). En la innovación radical, los productos y servicios existentes se transforman de manera significativa (Subramaniam & Youndt, 2005). En otra clasificación la innovación tiene cuatro tipos diferentes; son innovaciones de productos, innovaciones de procesos, innovaciones de comercialización e innovaciones organizativas (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, 2005). La OCDE (2005) define estos cuatro tipos de la siguiente manera:

- "Una innovación de proceso es la aplicación de un método de producción o entrega nuevo o significativamente mejorado".
- "Una innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características o usos previstos".
- "Una innovación de organización es la aplicación de un nuevo método de organización en las prácticas comerciales de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores".
- "Una innovación en la comercialización es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos en el diseño o el embalaje del producto, la colocación del producto, la promoción del producto o el precio".

La innovación en las organizaciones comienza con las ideas creadas, promovidas, discutidas, modificadas, desarrolladas y realizadas por los empleados (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; Janssen, Van De Vliert, & West, The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction, 2004). Cada persona tiene un nivel diferente de potencial para ser creativa e innovadora (Parzefall, Seeck, & Leppanen, 2008). El comportamiento laboral innovador





consiste en crear, promover y aplicar ideas nuevas y novedosas (Scott & Bruce, 1994). Puede ser la creación de un nuevo producto o servicio, el desarrollo o la optimización de los procesos de trabajo y los sistemas administrativos (Kleysen & Street, 2001). El capital humano, es decir, las aptitudes, habilidades y conocimientos de los empleados es el factor más importante para la capacidad de innovación de las organizaciones. El comportamiento laboral innovador de los empleados es un puente para la ventaja competitiva de las organizaciones (Korzilius, Bücken y Beerlage, 2017). La capacidad de los empleados para generar ideas y utilizarlas para crear mejores servicios, productos y servicios puede aprovechar la innovación y el éxito de la organización (De Jong & Den Hartog, 2007).

Sin embargo, algunos estudiosos evalúan el comportamiento innovador en una dimensión; el comportamiento innovador es una construcción rica y compleja (Kleysen & Street, 2001) y multidimensional (De Jong & Den Hartog, 2007). El comportamiento innovador en el trabajo comienza con la generación de ideas que produce nuevas y útiles ideas como resultado de los problemas e incongruencias percibidas; nuevas tendencias que están surgiendo (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Los empleados tratan de hacer frente y adaptarse a los cambios del entorno empresarial, los problemas relacionados con el trabajo y las desviaciones a través de un comportamiento innovador (Janssen, Van De Vliert y West, 2004). La autoeficacia creativa es importante para la generación de ideas (Ng & Lucianetti, 2016). Las ideas generadas pueden dar forma al proceso de innovación; algunas ideas están relacionadas con innovaciones incrementales que se centran en cambios más modestos; algunas ideas están relacionadas con innovaciones radicales (Janssen, Van De Vliert, & West, 2004). La constatación de incoherencias, los problemas en los sistemas existentes, los problemas de los clientes y las nuevas tendencias son oportunidades para la generación de ideas (De Jong & Den Hartog, 2007). Después de la generación de la idea; la promoción de la idea es el segundo paso para que la idea sea poderosa. Para la promoción es crucial crear coaliciones, encontrar patrocinadores y participar en actividades sociales para hacer nuevos aliados. La persuasión es importante para la promoción de ideas (Ng & Lucianetti, 2016). Comprometerse en diferentes actividades sociales también apoya este paso (Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015). El paso final en el comportamiento innovador es la realización de la idea que está desarrollando un modelo o prototipo de innovación (Kanter, 1988; Janssen, Job demands, perceptions of effort-recompense fairness and innovative work behaviour, 2000). La transformación de una idea en un producto, servicio o proceso tangible para la eficiencia y la





rentabilidad de la organización es el principal objetivo en el último paso (Wang, Fang, Qureshi y Janssen, 2015). Como resultado, la innovación se compone de varias etapas secuenciales (generación de la idea, promoción y aplicación) y en cada etapa se necesitan diferentes tipos de comportamientos (Scott & Bruce, 1994). Buscar oportunidades, reconocer y reunir información sobre estas oportunidades; ser creativo, generar y evaluar ideas y soluciones, ser arriesgado y persuasivo, influir en los demás, implementar y modificar ideas y cambios son algunos de los componentes de la capacidad de innovación individual (Kleysen & Street, 2001).

Esta sección está compilada a partir de tesis no publicadas: Yıldız, D. (2017). Análisis de los efectos de las actividades de gestión de la carrera profesional en las organizaciones sobre los resultados de la carrera de los empleados. Tesis para el grado de doctorado. Estambul: Universidad de Bahcesehir.

### Referencias:

- Baruch, Y., 2003. Career Systems in Transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*. 32 (2), pp.231-251.
- Bossink, B. G., 2002. The strategic function of quality in the management of innovation. *Total Quality Management*. 13 (2), pp.195-205.
- Darroch, J., & McNaughton, R., 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*. 3 (3), pp.210-222.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N., 2007. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 10 (1), pp.41-64.
- Faberberg, J., 2009. Innovation-A new guide, in *The Oxford handbook of innovation*, pp. 1-26, J. Faberberg, D. C. Mowery, J. Faberberg, & D. C. Mowery (Eds.). New York: Oxford University Press.
- Gino, F. 2018. The business case for curiosity, *Harvard Business Review*. September-October, pp. 48-58.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M., & Fatima, A., 2010. Organizational climate a a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*. 4 (15), pp.3337-3343.
- Janssen, O., 2000. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, pp.287-302.
- Janssen, O., 2004. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*. 25, pp.201-215.





Kanter, R. M., 1988. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*. 10, pp.169-211.

Kashdan et al., 2018. The Five-Dimensional Curiosity Scale: Capturing the bandwidth of curiosity and identifying four unique subgroups of curious people. *Journal of Research in Personality*. 73, pp. 130-149.

Kashdan, T. B., & Silvia, P. J. 2009. Curiosity and interest: The benefits of thriving on novelty and challenge. *Oxford Handbook of Positive Psychology*, 2, pp.367–374.

Kim, K. (1 de June de 2017). Curiosity: The Key to Creativity and Innovation. Obtenido de [www.ideatovalue.com](https://www.ideatovalue.com/crea/khkim/2017/06/curiosity-key-creativity-innovation/): <https://www.ideatovalue.com/crea/khkim/2017/06/curiosity-key-creativity-innovation/>

Kleysen, R. F., & Street, C. T., 2001. Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*. 2 (3), pp.284- 296.

Korzilius, H., Bücker, J. J., & Beerlage, S., 2017. Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*. 56, pp.13-24.

Litman, J. A. 2005. Curiosity and the pleasures of learning: Wanting and liking new information. *Cognition and Emotion*, 19, pp.793–814.

Loewenstein, G. 1994. The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116, pp. 75–98.

Mumford, M. D., 2000. Managing creative people: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*. 10 (3), pp.313-351.

Ng, T. W., & Lucianetti, L., 2016. Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*. 101 (1), pp.14-34.

Organisation for Economic Co-operation and Development. 2005. Guidelines for collecting and Interpreting innovation data. Oslo Manual. Paris: OECD and Eurostat.

Parzefall, M.-R., Seeck, H., & Leppanen, A., 2008. Employee innovativeness in organizations: A review. *Finnish Journal of Business Economics*. 2 (8), pp.165- 182.

Pohlmann, M., 2005. The evolution of innovation: Cultural backgrounds and the use of innovation models. *Technology Analysis & Strategic Management*. 17 (1), pp.9- 19.

Scott, S. G., & Bruce, R. A., 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37 (3), pp.580-607.





Subramaniam, M., & Youndt, M. A., 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*. 48 (3), pp.450-463.

Subramaniam, A. M., 2012. A Longitudinal Study of the Influence of Intellectual Human Capital on Firm Exploratory Innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 59 (4), pp.540-550.

Wang, X.-H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O., 2015. Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*. 36, pp.40





## Unidad f) AGILIDAD

La agilidad es la habilidad de pensar, entender y moverse rápidamente. Un ejemplo de alguien que posee agilidad mental es alguien que puede completar fácilmente problemas matemáticos mentales o problemas intelectuales/de hecho. La agilidad se define como la capacidad de reaccionar, decidir y moverse con rapidez y facilidad.

### Proactividad

El objetivo de este submódulo es reconocer por qué la agilidad proactiva se ha convertido en algo esencial en el lugar de trabajo de hoy, con algunos contenidos y ejercicios para identificar formas de ser más proactivo en el trabajo.

#### 1) Definición y concepto teórico:

Etimología de la palabra proactividad: fuera del diccionario. Lo abordaremos en detalle a partir de la etimología de sus componentes Pro-y actividad:

- Pro-: este elemento proviene del griego o del latín que significa "hacia adelante" (Pro-lanzamiento, Pro-arena, Pro-Nom) de donde surge la idea de protección, anticipación y retrospectiva.

Pro-: también significa quién está "a favor, partidario de", en contraposición a "anti".

- Actividad: esta palabra viene del latín *actīvitas* (a su vez del tornillo *agendis*) (el tornillo *agendis* me hace pensar singularmente en la idea de arreglar su vida). La actividad incluye varias tareas mensurables y tangibles que tienen en común la búsqueda de un objetivo específico. Es la capacidad de actuar con dinamismo y vitalidad. Es también la energía y la vivacidad que una persona pone en su acción. La actividad es también un conjunto de fenómenos psíquicos y fisiológicos correspondientes a los actos del ser vivo, que se inscriben en la voluntad, las tendencias, el hábito, el instinto, etc.

Aquí captamos la idea de una serie de acciones orientadas hacia un objetivo. Esta puesta en marcha requiere de vitalidad, dinamismo, energía, dirigida por una voluntad humana. Y este libre albedrío requiere un pensamiento ascendente y una decisión estratégica descendente para alcanzar estos objetivos. Así que tenemos que hacer un proceso mental que siga un movimiento dinámico río





arriba y río abajo en el tiempo, y continuamente, como una espiral virtuosa. Por lo tanto, es un proceso continuo de corriente arriba y corriente abajo, partiendo de una actitud (un estado mental) para llevar a un comportamiento (acción visible).

Ser proactivo es un verbo de estado (estado mental, estado energético) y un verbo de acción, que consiste en:

- Poseer conocimiento y saber hacer (habilidades adquiridas).
- Ser capaz de pensar correctamente (pensar antes de actuar, ser capaz de actuar en los procesos venideros).
- Para actuar en el momento adecuado, es decir:

1. Convertir una amenaza en una oportunidad,
2. Optimizar los beneficios de una situación determinada
3. Anticipar un evento o acontecimiento / Causar situaciones
4. Incluso cambiar las reglas del juego (de la vida) y proponer algo más.

Es necesario aclarar lo de ser proactivo: mucha gente equipara "ser proactivo" a "estar activo"; como si "ser proactivo" requiriera actuar en cualquier caso ya que, en la palabra "proactivo", hay "activo". Pero no se trata de actuar, no se trata de "forzar las cosas", de empujar puertas, de "hacer" (lo que sea que hagas):

1. Ser proactivo no es necesariamente "activo". Uno no conduce necesariamente al otro. Si para lograr tu objetivo no necesitas actuar y no actúas realmente, entonces eres proactivo, porque tu comportamiento sin actuar es justo y apropiado para la situación.
2. Ser proactivo es sobre todo adoptar la actitud y el comportamiento adecuados, no sólo apropiados a la situación, sino también asegurar que todas nuestras energías internas (fisiológicas, emocionales, psíquicas, coherencia con las energías externas (relacionales, organizativas, ambientales,...).
3. Ser capaz de proactividad es ser capaz de ponerse en coherencia interna con uno mismo, centrado en su eje, y vivir en conciencia con uno mismo, con los demás, con el mundo. Es ser capaz de insertar su ser, su persona, armoniosamente en las corrientes energéticas, para obtener "beneficio" (no económico o especial, al menos no único y no esencial) de su potencial para satisfacer sus objetivos. Como el cambio es permanente, no hay reglas fijas e infalibles que rijan el





mundo o la realidad. Y cualquiera que actúe proactivamente es estrategia por definición.

La persona proactiva es una persona que actúa como estrategia.

Actuar como estrategia no significa actuar como un engañador, calculador, manipulador o astuto (aunque uno no impide al otro, pero éste no es la persona proactiva por definición), sino como un estrategia inteligente/converso:

1. Una persona proactiva es esencialmente una persona inteligente: todos estamos dotados de inteligencia, cualquiera que sea su forma (inteligencia intelectual, emocional, relacional, creativa, etc.). Véase también Howard Gardner sobre este tema).
2. Así pues, todos somos proactivos a diferentes niveles: todos somos proactivos en diversos grados ya que todos estamos dotados de estas capacidades inteligentes, a saber, nuestros sentidos. La persona proactiva siente, reflexiona, piensa, decide, actúa en estrategia, con toda su atención puesta en la concentración, la conciencia, la apertura de la mente, la receptividad y la escucha. Encaja en un sistema de energía que lo hace, la puerta, el travesaño. Y este entorno se transforma en un movimiento permanente, que la inteligencia debe captar. Cada momento está hecho de información para oír, para escuchar, para entender, para transformar. Oportunidades para capturar. Cada situación contiene todas las posibles que esperan ser reveladas, dadas nuestras capacidades proactivas y de acuerdo con nuestras propias necesidades/objetivos/propósitos.

Esta actitud proactiva requiere receptividad, disponibilidad, tiempo, escucha, paciencia, atención... Ya no se trata de actuar, pero es bueno. Actuar en el momento adecuado, a tiempo. Actuar como un estratega.

### **Un enfoque de entrenamiento positivo en 4 pasos hacia la proactividad**

La proactividad se refiere a una actitud deliberadamente responsable, que consiste en asumir su destino en lugar de buscar causas o justificaciones en las circunstancias y los agentes externos. Para ello, la persona proactiva está decididamente en la acción y no en la expectativa pasiva: si genera ideas creativas, es con vistas a una aplicación concreta para mejorar un producto, un servicio o un proceso... La persona proactiva piensa que tiene un impacto en el curso de las cosas y lo demuestra. Si las empresas piden a sus empleados que se atengan a las normas y procedimientos, los directivos valoran la iniciativa y el deseo de aprender.







Para ser proactivo, se puede fomentar el siguiente enfoque de acompañamiento:

Paso 1: ayudar a los migrantes a pensar por sí mismos, dar un paso atrás, anticiparse y ser creativos:

- Identificar nuevas oportunidades de mejora para la empresa, el equipo y usted mismo.
- Establecer objetivos realistas a corto y largo plazo para el proyecto.
- Aportar creatividad.
- Para ser proactivos, necesitamos anticiparnos a las situaciones problemáticas. Para ello, será esencial desarrollar su significado lógico e imaginación: visualizar la posible evolución de una situación y considerar diferentes escenarios. A partir de ahí, buscar y proponer soluciones realistas al equipo y al director.

Paso 2: despertar la curiosidad y la anticipación:

- Cultivar su sentido del detalle y su curiosidad por las cosas de la empresa: su entorno, sus prácticas y las de los competidores, las previsiones de algunos expertos... Una persona proactiva se involucra en el destino de su empresa buscando leer el presente y hacer el futuro. Es una especie de psíquico, al menos lo anticipa en el mejor de los casos, usando la información que tiene y el análisis que saca. Esto también significa que está escuchando a su entorno y pide consejo a su alrededor.
- Si sus propuestas de mejora no son bien recibidas al principio (entre otras cosas porque no son realistas o aplicables), no se desespere: continúe. Su responsable notará tarde o temprano su cambio de actitud y debería animarle.

Paso 3: aprender a capitalizar sus cualidades, fortalezas y habilidades:

- Identificar las cualidades, fortalezas y competencias.
- Identificar las necesidades.
- Definir las áreas de aplicación de este potencial personal. ¿Cómo aplicarlo en la práctica?

Paso 4: estar orientado a la solución frente a los obstáculos y errores / mantener una actitud positiva:

- Aprender a considerar los obstáculos como parte del juego, ... Incluso en los casos más graves, hay soluciones: una persona proactiva no deja que sus emociones oscurezcan su vista y encuentra estas





soluciones.

- reconocer sus errores y aprovechar las críticas constructivas. Si no son constructivas, pídale a su interlocutor que cambie su actitud: hay que evitar lo tácito y los rencores que le drenan. Se trata de su propio desarrollo y el de todo el equipo.

- Aprende a perseverar, sobre todo cuando los resultados son malos y la situación desfavorable. Cuando pierdas la motivación, que estarás a punto de abandonar, que querrás dejarlo todo, es hora de que te recompongas y brille. Cuando todo va bien, no hay nada que probar, nada que progresar...

### **Aprende una proactividad positiva que no genere estrés para la persona**

Problema principal: la proactividad puede causar estrés adicional a la persona (migrante)

La proactividad puede adoptar diferentes formas: anticipar y prevenir un problema, encontrar soluciones más eficaces para hacer su trabajo, hacer sugerencias, aplicar cambios o desarrollar habilidades en previsión de futuros desafíos.

Si bien podemos considerar que la proactividad es el dominio de las personas líderes, si se tiene en cuenta que incluso los colaboradores, los individuos y los activos/inactivos en la primera línea pueden ser proactivos. Por ejemplo, cuando T., un asistente administrativo de inmigración, observó que su empresa enviaba cartas con un contenido similar a sus clientes, pero mecanografiadas repetidamente, desarrolló una serie de modelos que podían adaptarse fácilmente. Una tarea que requería diez minutos ahora toma sólo treinta segundos, y los asistentes administrativos de toda la compañía usan sus plantillas. Un simple cambio no sólo ha hecho más efectivo su trabajo, sino también el de sus colegas. Sylvia, operadora de un centro de llamadas y de origen inmigrante, ha desarrollado una rotación para su equipo para asegurar que sus miembros se turnen para seguir a los clientes insatisfechos, especialmente la tarea de mejorar la forma en que el equipo trabaja en conjunto.

¿Qué tienen en común todos estos comportamientos? Implican tomar iniciativas para mejorar una situación o cambiar el futuro. Ser proactivo significa actuar por adelantado y de forma autónoma.

La solución para enseñar: ¿un principio de ganar-ganar?





Desde la perspectiva de las personas, la proactividad es importante porque puede ayudarles a adaptarse a un entorno en constante evolución. La gente de primera línea a veces nota los problemas y las oportunidades ante sus directivos. Así pues, para progresar e innovar constantemente, las empresas no sólo necesitan grandes ideas y líderes visionarios, sino también colaboradores que tomen iniciativas para realizar pequeños cambios o que ayuden a poner en práctica los grandes, y que estén dispuestos a afrontarlos sin que se les diga que lo hagan.

La proactividad también tiene beneficios para los individuos de cualquier tipo. Las investigaciones demuestran que, en general, las personas proactivas son percibidas más como líderes exitosos y carismáticos. Los que tienen propensión a la proactividad progresan más rápido en sus carreras y generalmente están más satisfechos con su vida profesional.

Sin embargo, la proactividad no siempre tiene consecuencias positivas. Los empleados pueden resistirse a los esfuerzos por impulsar los cambios, lo que puede dar lugar a conflictos. La proactividad implica desafiar el statu quo y a menudo desafiar a la autoridad. Los directivos pueden sentir que la iniciativa del cambio forma parte de sus prerrogativas y, por lo tanto, sentirse amenazados por lo que sus colaboradores consideran sugerencias útiles. Las investigaciones muestran que los gerentes reaccionan negativamente a la proactividad cuando los empleados carecen de habilidades políticas. Por ejemplo, cuando los colaboradores proactivos expresan frecuentemente emociones negativas, pueden acabar siendo considerados como problemáticos en lugar de como innovadores útiles (véase también la Crónica: "¿por qué los innovadores también son detectables?"). La proactividad también puede ser una distracción de otras tareas competitivas que deben realizarse. Dado que implican cambios, los resultados de la proactividad suelen ser inciertos y los lapsus frecuentes, por lo que las personas proactivas tienen que hacer frente a las decepciones y la frustración. Todos estos desafíos lo demuestran: la proactividad puede causar un estrés adicional en las empresas. Presionar a los individuos para que sean más proactivos puede por lo tanto volverse en su contra. Así que hay que tener cuidado y construir un enfoque de ganar-ganar.

## **Movilidad**

**Objetivo:** reflexionar sobre la movilidad profesional como solución profesional.

**Contenidos y ejercicios para analizar las competencias transversales necesarias para la movilidad global.**





Con la proactividad, la movilidad es el pilar de la agilidad y la capacidad de acción para el público destinatario final: los migrantes.

### 1) Definición

La movilidad se define como la propiedad, el carácter de lo que es susceptible de movimiento, de lo que puede moverse o ser movido, el cambio de lugar, la función, y el carácter de lo que cambia rápidamente de apariencia, forma, etc. Y de lo que es inestable, variable, fluctuante. La movilidad profesional consiste en que un empleado cambie de puesto y/o de grado, en la misma rama profesional o en otra. No debe confundirse con la movilidad geográfica, aunque estas dos nociones suelen estar vinculadas.

En términos profesionales y personales, cada vez es más frecuente ofrecer a los empleados un puesto en otra región, especialmente en el caso de reestructuraciones empresariales o como parte de una promoción. La movilidad profesional es a veces impuesta por el empleador, para la búsqueda de empleo o ya en el puesto.

### **Motivos de la movilidad profesional**

La movilidad profesional puede ser una elección del empleado, deseo de obtener una mejor remuneración, mejores condiciones de trabajo o un nuevo puesto. También puede ser propuesta o impuesta por el empleador, por ejemplo: durante un ascenso condicionado al acuerdo de cambio de lugar de trabajo, durante un traslado o reestructuración de la empresa (fusión, agrupación de actividades...) o al solicitar un puesto de trabajo (migrante, por ejemplo). La movilidad profesional y geográfica ofrece oportunidades de desarrollo profesional y de promoción social. En algunos casos, constituye para el empleado una protección contra la pérdida de su empleo. Los motivos de motivación y la red social y familiar son muy importantes en el proceso.

Dentro de Europa, el pasaporte europeo introducido en 1985 y el sistema de visados que siguió a los acuerdos de Schengen (1985) han introducido muchas disparidades debido a la posibilidad de aplazar la aplicación de una disposición concreta o de no aplicarla. Las obligaciones en materia de visados pueden variar según los países europeos, en función de los acuerdos recíprocos de libre circulación entre determinados países europeos y otras regiones del mundo (por ejemplo, España y Portugal con determinados países de América Latina) o de regímenes especiales vinculados al hecho de que la zona de Schengen no coincide con los países de la Unión. Algunos países se han adherido a Schengen sin formar parte de la Unión Europea, como Suiza, Noruega e Islandia; otros países de la





UE, como el Reino Unido antes de Brexit e Irlanda, no están en Schengen.

## 2) Adaptación de los migrantes a los que los siguen

Se trata de una reorientación profesional cuando se habla de movilidad interna o externa. A menudo, la vida laboral de los migrantes es bastante caótica y los migrantes buscan mejorar su situación de movilidad, que les ofrece oportunidades (profesionales y personales). La movilidad les permite moverse, comunicarse y así salir del aislamiento que la barrera del idioma o su empleo (o su falta de empleo) les está haciendo. La movilidad también les da la oportunidad de encontrar su vocación y de llevar a cabo su proyecto gracias al apoyo individualizado de los formadores y entrenadores.

### **Apoyo a la movilidad geográfica**

A fin de facilitar la integración de las personas reconocidas como refugiadas o beneficiarias de protección subsidiaria, se lleva a cabo una acción de acompañamiento hacia la movilidad geográfica. La célula Cap'integration mobility (de France Terre d'Asile) propone la construcción de vías de inserción mediante la movilidad en todo el territorio, y especialmente en los departamentos donde las necesidades de mano de obra son importantes y la crisis de vivienda menos.

Para acompañar este objetivo, el trabajo de la asociación en el ámbito de la integración intenta vincular estas dos dimensiones:

1. Desarrollando acciones concretas y dispositivos específicos para las personas protegidas en Francia, permitiéndoles autotomizarse de manera sostenible para construir su vida aquí.
2. Defendiendo la causa de los beneficiarios de la protección internacional ante los gobiernos nacionales, europeos e internacionales, defendiendo una serie de principios fundamentales en el tratamiento reservado a ese público que se pretende que se instale de manera sostenible en nuestro territorio y aportando su experiencia en la cuestión de la integración de los extranjeros protegidos.

Los tres ejes de ayuda a la movilidad son:

1. El aprendizaje del idioma para los recién llegados debe desarrollarse en relación con los objetivos de la inserción en la sociedad.





2. En el ámbito del empleo, es necesario mejorar las competencias profesionales de los migrantes, permitirles dominar el mundo del trabajo y desarrollar su capacidad para construir un proyecto profesional.

3. Los migrantes se ven particularmente afectados por la inseguridad residencial. Les resulta más difícil acceder a una vivienda privada, mientras que la vivienda social no es fácil debido a la congestión del parque de alquiler social. Sin embargo, la inestabilidad de la vivienda perjudica su integración.

Por consiguiente, los apoyos establecidos giran en torno a uno o varios de esos factores y se agrupan en proyectos nacionales y territoriales.

### **Consejos teóricos y prácticos para los proyectos de movilidad**

Recuerde, no hay una sola forma de movilidad; de las movilidades, hay muchas!

La movilidad profesional: ¿qué es?

La movilidad profesional está al alcance de todos, y durante toda la vida laboral, ya sea que estés destinado o buscando un trabajo. Reúne 3 casos de figura:

#### **1. Movilidad interna**

Dentro de la misma compañía, 2 posibilidades:

- Movilidad funcional: cambio de puesto (o simplemente evolucionar el contenido de un puesto y las asignaciones asignadas) o asignación (integrar otra filial, otro departamento o departamento por ejemplo).
- Movilidad jerárquica: en el caso concreto del servicio público, cambio de rango.

#### **2. Movilidad externa**

Integrar otra empresa o institución, para ejercer (o no) la misma profesión. 2 caso hipotético:

- Movilidad sectorial: cambio de rama profesional.
- Movilidad socio-profesional: cambio de profesión (por ejemplo, reconversión profesional) o de estatus (convertirse en empleado, funcionario, independiente, empresario, etc . . .).

#### **3. La movilidad geográfica**





Cambiar de lugar de trabajo, dentro de la misma empresa o no. Puede inducir un cambio de ciudad, región y a veces incluso de país (expatriación).

La movilidad profesional suele ir acompañada de la movilidad geográfica y, a la inversa, la movilidad geográfica suele implicar una forma de movilidad profesional.

En general, el reto de la movilidad profesional es probar una nueva experiencia, a fin de ampliar el espectro de sus competencias. Estos diferentes casos de movilidad profesional dependen, por supuesto, del contexto. También pueden, en algunos casos, acumularse.

¿En qué contexto o contextos opta usted por la movilidad profesional y por qué?

1. Evolucionar en el seno de la empresa: cambio de servicio, descubrir una nueva profesión o ascender en el escalafón y obtener más responsabilidades, o salir del país de acogida, etc.

¿Para qué? Para ampliar y compartir las competencias y los conocimientos profesionales, avanzar en la carrera profesional, aumentar la remuneración, etc.

Nuestro consejo: anticiparse a los deseos de cambio y empezar por informar sobre las vacantes disponibles a nivel interno. Luego, acercarse a la dirección, y más ampliamente a los recursos humanos, para madurar y formalizar su proyecto. Y ver si es posible una evolución. Por ejemplo, formación para poder desarrollar las competencias y evolucionar más fácilmente a nivel interno. O pasar un día en otros servicios, en modo "joder mi vida" para descubrir sus actividades, otra profesión. Y ver si existen oportunidades para evolucionar.

2. Cambiar drásticamente la situación profesional: hacer otro trabajo, cambiar de negocio, crear una empresa, etc.

¿Para qué? Para encontrar un trabajo que corresponda plenamente a los deseos, aspiraciones y objetivos, para romper el aburrimiento, para tener una mejor calidad de vida (mejor equilibrio entre la vida privada y la vida laboral, por ejemplo), etc.

Algunos consejos:

Diga a sus alumnos que se tomen el tiempo necesario para construir y arraigar el sentido de su proyecto de movilidad. Cuanto más meditada sea esta decisión, más probable es que se ajuste a los valores fundacionales y al proyecto. El propósito de esto es descubrir qué es lo que anima y apasiona al alumno.

Usar herramientas como las herramientas SWOT, hacer listas +- etc.





 <p>Le Portage Salarial</p>	NOMBRE DEL SOCIO	<b>ITG - INSTITUT DU TEMPS GERE</b>
	DIRECCION	18, rue de la Ville l'Evêque - 75008 Paris (France)
	TELEFONON	+33 1 44 69 80 40
	PAGINA WEB	<a href="http://www.itg.fr">www.itg.fr</a>
	Representante	Patrick LEVY WAITZ
	E-mail	contact.itg.europe@gmail.com
	NOMBRE DEL SOCIO	<b>IASIS NGO</b>
	DIRECCION	Acharnon 297 - 10445 Athens (Greece)
	TELEFONON	+30 210 8655039
	PAGINA WEB	<a href="http://www.iasismed.eu">www.iasismed.eu</a>
	Representante	Maria SARRI-ILIAKI
	E-mail	<a href="mailto:iasisgr@yahoo.com">iasisgr@yahoo.com</a>
 <p>Center for Social Innovation</p>	NOMBRE DEL SOCIO	<b>CENTER FOR SOCIAL INNOVATION LTD</b>
	DIRECCION	Asprogis 7 - 2614 Nicosia (Cyprus)
	TELEFONON	+ 00357 99 350874
	PAGINA WEB	<a href="http://www.csicy.com">www.csicy.com</a>
	Representante	Demetris HADJISOFOCLI
	E-mail	info@csicy.com
 <p>MINDSHIFT Talent Advisory</p>	NOMBRE DEL SOCIO	<b>MINDSHIFT TALENT ADVISORY</b>
	DIRECCION	Avenida da República n°45 8 Esq - 1050-187 Lisboa (Portugal)
	TELEFONON	+ 00351 965 045 926
	PAGINA WEB	<a href="http://www.mindshift.pt">www.mindshift.pt</a>
	Representante	Ana FONSECA LOIA
	E-mail	<a href="mailto:ana.loya@mindshift.pt">ana.loya@mindshift.pt</a>
 <p>SSF Solidaridad Sin Fronteras</p>	NOMBRE DEL SOCIO	<b>SOLIDARIDAD SIN FRONTERAS</b>
	DIRECCION	C/ Tarragona 21, Bajo Isq. – 28045 Madrid (Spain)
	TELEFONON	+34 605298787
	PAGINA WEB	<a href="http://www.ssf.org.es">www.ssf.org.es</a>
	Representante	Alvaro Will IBANEZ TULEDA
	E-mail	<a href="mailto:alvaro.will@ssf.org.es">alvaro.will@ssf.org.es</a>
 <p>BAU BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ</p>	NOMBRE DEL SOCIO	<b>BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ FOUNDATION</b>
	DIRECCION	Ciragan Cad Osmanpasa Mektebi Sok 4/6 Besiktas 34538 Istanbul (Turkey)
	TELEFONON	+90 212 381 01 40
	PAGINA WEB	<a href="http://www.bau.edu.tr">www.bau.edu.tr</a>
	Representante	Ziya ALPAY
	E-mail	<a href="mailto:ziya.alpay@bau.edu.tr">ziya.alpay@bau.edu.tr</a>
 <p>фондация на бизнеса за образованието</p>	NOMBRE DEL SOCIO	<b>FONDATSIYA NA BIZNESA ZA OBRAZONAVI</b>
	DIRECCION	UI Shipka 3 – 1504 Sofia (Bulgaria)
	TELEFONON	+359 878 577 548
	PAGINA WEB	<a href="http://www.fbo.bg">www.fbo.bg</a>
	Representante	Gergana ANDREEVA
	E-mail	<a href="mailto:grakovska@fbo.bg">grakovska@fbo.bg</a>









# Transversal Model for Migrants

HABILITACIÓN DE PROFESORES, INSTRUCTORES Y CONSEJEROS A FIN DE FACILITAR LA INTEGRACIÓN DE LOS MIGRANTES, LA PROMOCIÓN DE UNA POSICIÓN LABORAL MÁS ELEVADA Y LA INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DENTRO DE EUROPA APOYANDO



Le Portage Salarial



Center for Social  
Innovation



MINDSHIP



фондация на бизнеса за образованието



Solidaridad Sin Fronteras



BAU  
BALIKESIR UNIVERSITESI