

**FUNDACIÓN**  
*Emmanuel Casbarri*

# Trabajando las Competencias Transversales

*Universidad de Vigo*  
*Programa de Formación del Profesorado*

*Abril de 2010*

*FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri*  
*Desarrollamos Emprendedores*

*Manuel del Castillo*  
*Presidente*

	<b>FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri</b>	<b>Nuestra Misión</b>	Trabajando las Competencias Transversales
<i>Desarrollamos Emprendedores</i>	<b>FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri</b>		
	<b>Misión</b>		
	<b>Promover el espíritu emprendedor entre la población española</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sistematizando el desarrollo de las competencias asociadas al "perfil emprendedor"</li><li>- Impulsando la economía social mediante el apoyo a la puesta en marcha de iniciativas empresariales y de autoempleo</li><li>- Fomentando la investigación de carácter social en apoyo de esta misión</li></ul>			
<b>Visión</b>			
<b>Ser reconocidos como una organización sostenible, ejemplar y de referencia en nuestro sector.</b>			
<i>Universidad de Vigo – Abril 2010</i>		Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo	2 / 62 Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuél Casbarri** **La Enseñanza en España: Fundamentos** **Trabajando las Competencias Transversales**

¿qué fue primero?

*1º dígito*  
Código de firma de cría:  
0 - Producción ecológica  
1 - Camperas  
2 - Suelo  
3 - Jaulas

*2º y 3º dígitos*  
Código de Estado miembro de la UE del que proceden los huevos.  
España: ES.

*Siguientes dígitos*  
Código de identificación del productor:  
dos dígitos, código de la provincia,  
tres dígitos, código del municipio donde está ubicado el establecimiento y resto de dígitos, identifican la explotación dentro del municipio.

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuél Casbarri - Manuel del Castillo

**Desarrollamos Emprendedores**

Universidad de Vigo - Abril 2010

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuél Casbarri - Manuel del Castillo

3 / 62

Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuél Casbarri** **La Enseñanza en España: Fundamentos** **Trabajando las Competencias Transversales**

¿qué va primero? - ¿cuál es la prioridad?

¿el modelo de enseñanza?

- Modelo liberal de mercado (modelo británico)
- Modelo burocrático-escolar (modelo francés)
- Modelo dual-corporativo (modelo alemán)

¿o la respuesta a las necesidades?

- Orientación profesional (evolución gremial)
- Orientación académica (evolución racionalidad científica)
- Orientación al mercado (libre ajuste oferta-demanda)

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuél Casbarri - Manuel del Castillo

**Desarrollamos Emprendedores**

Universidad de Vigo - Abril 2010

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuél Casbarri - Manuel del Castillo

4 / 62

Ed. A1


**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri**

**La Enseñanza en España: Fundamentos**

 Trabajando las Competencias Transversales

---

Desarrollamos Emprendedores

Equilibrio dinámico



*El futuro ya no es lo que solía ser.*  
 Arthur C. Clarke

5 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010      Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo      Ed. A1


**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri**

**La Situación Actual: El Mercado**

 Trabajando las Competencias Transversales

---

Desarrollamos Emprendedores

En una situación como la actual, la necesidad fundamental de las empresas es **sobrevivir**.

Nuevos tiempos, nuevos retos ...



6 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010      Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo      Ed. A1

Nuevos tiempos, nuevos retos ...

### Presiones Financieras

- Presión de los accionistas y analistas financieros
- Necesidad de transformar costes fijos en variables
- Reducir las necesidades de capital
- Resultados inmediatos vs sostenibilidad



7 / 62

Nuevos tiempos, nuevos retos ...

### Dificultad para la Diferenciación

- Erosión de las ventajas competitivas
- "Comoditización" de los productos
- Poca diferenciación en la Propuesta de Valor
- Dificultad en la asignación de recursos



8 / 62

Nuevos tiempos, nuevos retos ...

### Cambios Continuos

- Competencia agresiva en la industria
- Clientes cada vez más exigentes
- Complejidad y competitividad en el modelo de relación entre socios y proveedores
- Procesos y Cadenas de Valor rígidas e inflexibles



Nuevos tiempos, nuevos retos ...

### Amenazas Imprevisibles

- Incertidumbre económica mundial
- Seguridad vs terrorismo
- Globalización vs Glocalización
- Spam, phishing, botnets, malware, ...
- Riesgos de todo tipo



**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **La Situación Actual: El Mercado** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Nuevos tiempos, nuevos retos ...

```

graph TD
    A[Competitividad] --> B[Reestructuración de cartera y plantilla]
    A --> C[Reingeniería de procesos y mejora continua]
    A --> D[Innovación (Reinvención de industrias y estrategias)]
    B --> E[Transformar la Organización]
    C --> E
    E --> F[Competir mejor por la cuota de mercado]
    D --> G[Transformar / Desarrollar el Mercado]
    G --> H[Liderar el mercado futuro]
    
```

11 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **La Situación Actual: Las Personas** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

En una situación como la actual, la necesidad fundamental de las empresas es **sobrevivir**, y tanto las políticas del Estado como la **cualificación de las Personas** deben contribuir a ello.

¡¡ Se necesitan más emprendedores !!

**emprendedor, -ra** ◀

1 [persona] Que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo

- En las empresas
- En las instituciones
- En la sociedad civil
- En la enseñanza

...

12 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

Un ejemplo (I):

- Encontrar emprendedores en España no es tarea fácil y el motivo es que muchos estudiantes ni siquiera se lo plantean como una opción de futuro.
- Esta rara especie está formada por solo un 8% de los universitarios encuestados
- el 41% de los estudiantes se plantea trabajar en la empresa privada y casi un 30% de los encuestados aspira a ocupar un puesto de funcionario.
- España cuenta con la peor tasa de paro juvenil de toda Europa, situada en un 43,5%.

Fuente: Segundo barómetro Universidad Sociedad  
Universidad Complutense - Madrid

Un ejemplo (II):

- La práctica totalidad de los encuestados piensa que el mercado laboral español no es flexible ni permite la movilidad geográfica, no fomenta la contratación y el empleo y necesita una reforma en profundidad.
- Asimismo consideran que los empresarios no son innovadores y carecen de capacidad para crear trabajo y riqueza o potenciar el desarrollo económico y social.
- La mitad de los universitarios opina que los empresarios españoles no tienen una adecuada formación ni iniciativa para asumir riesgos en los negocios.

Fuente: Segundo barómetro Universidad Sociedad  
Universidad Complutense - Madrid

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **La Situación Actual: Las Personas** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Un ejemplo (III):

- “Montar un negocio es para gente que tenga dinero”. Este es el argumento más generalizado entre aquellos universitarios a los que se les pregunta por si se verían con buenos ojos esta posibilidad.
- La posibilidad de encontrar un empleo fijo y duradero como funcionario público son los argumentos más atractivos para la gran parte de estos “futuros empresarios” españoles.
- Otras culturas: el 70% de los universitarios estadounidenses quiere montar su propia empresa (*Club de Emprendedores de la Universidad Antonio de Nebrija*)

*Fuente: Segundo barómetro Universidad Sociedad Universidad Complutense - Madrid*

15 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **La Situación Actual: Las Empresas** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Equilibrio dinámico



Para conseguir el equilibrio y sobrevivir en este entorno hay que tener suerte.

*Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan.*

Voltaire  
(1694- 1778)

16 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1



**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **La Situación Actual: Las Empresas** **Trabajando las Competencias Transversales**

*Desarrollamos Emprendedores*

*Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan.*

Voltaire (1694-1778)

**Suerte**

**Oportunidades**

**Preparación**

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

17 / 62

Universidad de Vigo - Abril 2010 Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Oportunidades** **Trabajando las Competencias Transversales**

*Desarrollamos Emprendedores*

*Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad.*

Winston Churchill (1874-1965)

**Gran número de Torres**

**Wind-It Premio Next Generation**

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

18 / 62

Universidad de Vigo - Abril 2010 Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Oportunidades** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

*Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad,  
un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad.*

Winston Churchill  
(1874- 1965)



Gran cantidad de residuos

➔



Nuevos materiales asfálticos

19 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Oportunidades** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

*Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad,  
un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad.*

Winston Churchill  
(1874- 1965)

Exceso de CO2



➔



Árboles artificiales  
para capturar CO2

20 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

*Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad,  
un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad.*

Winston Churchill  
(1874- 1965)



**Inhibidores.com**  
Inhibidores y Anuladores Telefonía Móvil  
Inhibidores Anuladores Radio Frecuencia  
Inhibidores y Anuladores GPS



21 / 62

¿Dónde están las oportunidades?

- Productos y Servicios (cómo añadir más valor a los clientes)
- Modelos de Negocio (cómo “hacer que llegue dinero”)
- Redes y Alianzas (cómo unir fuerzas con otros)
- Procesos Clave (cómo añadir valor a todos los grupos de interés)
- Canales de comercialización (cómo llegar al mercado)
- Imagen de marca (cómo comunicar la propuesta de valor)
- Implicación con los grupos de interés (cómo “hacer piña” con ellos)
- ...

¡¡Pero hay que vigilar, analizar y tomar decisiones !!

¿Enseñamos a nuestros alumnos a vigilar, analizar y tomar decisiones?

22 / 62

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Oportunidades** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

¿Dónde están las oportunidades?

*Las Oportunidades*

Area de coincidencia de interpretación

Win area

Lo que se transforma en valor

Lo que la organización detecta y en lo que decide actuar

23 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Oportunidades** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

¿Qué de mandan las empresas a la universidad?

Cadena de Valor Añadido

Research & Development    Supply Chain    Customer Relations

PV    El mejor COSTE TOTAL

El mejor PRODUCTO/SERVICIO    La mejor SOLUCION TOTAL

¿Cuál es vuestra propuesta de valor?

24 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Oportunidades** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

¿Qué demandan las empresas a la universidad?

Transformar la Organización

Transformar / Desarrollar el Mercado

Personas con:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- competencia técnica</li> <li>- habilidades de comunicación</li> <li>- capacidad de relación</li> <li>- espíritu de colaboración</li> <li>- capacidad de trabajo en equipo</li> <li>- polivalencia / adaptabilidad</li> <li>- capacidad de gestión de conflictos / negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniciativa / espíritu emprendedor</li> <li>- orientación a resultados</li> <li>- creatividad</li> <li>- capacidad para tomar decisiones</li> <li>- inquietud por aprender</li> <li>- orientación al cliente</li> <li>- conocimientos de gestión</li> <li>- ...</li> </ul>
---	--

Innovación en la Enseñanza

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

25 / 62 Ed. A1

Universidad de Vigo - Abril 2010

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **La Preparación** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

¿Qué es Innovación?

**innovar.** (del lat. *innovāre*).

1. tr. Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.



- Crear
- Reforzar
- Progresar
- Inventar
- Descubrir
- Perfeccionar
- Renovar
- Mejorar



- Mantener
- Prolongar
- Perseverar
- Permanecer
- Continuar
- Conservar
- Retener
- Resistir

INNOVACIÓN = TODO CAMBIO QUE GENERA VALOR

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

26 / 62 Ed. A1

Universidad de Vigo - Abril 2010

¿Qué NO es Innovación?



Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

¿Qué NO es Innovación? -> Versión "la tina" de la empresa



Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

**INNOVACIÓN = Entorno x (Creatividad x Riesgo Asumido)**

Bajo Control de los Centros

<b>Entorno</b>	→	ecosistema socioeconómico : Grupos de Interés
<b>Creatividad</b>	→	habilidad para generar nuevas ideas
<b>Riesgo asumido</b>	→	capacidad para llevar a la práctica nuevas ideas frente a la adversidad

29 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010      Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo      Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

**INNOVACIÓN = Entorno x (Creatividad x Riesgo Asumido)**

Bajo Control de los Centros

<b>Entorno</b>	→	<b>APTITUD</b>	<b>ACTITUD</b>	¿Sabéis / Queréis averiguar lo que necesitan vuestros Grupos de Interés?
<b>Creatividad</b>	→	¿Sabéis /	Queréis	generar nuevas ideas?
<b>Riesgo asumido</b>	→	¿Sabéis /	Queréis	implantar nuevas ideas asumiendo incluso que pueden fracasar?

30 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010      Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo      Ed. A1



**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

31 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

La nueva convergencia

- Docencia centrada en el alumno: aprendizaje autónomo tutorizado, técnicas de estudio, herramientas de aprendizaje
- Diferente papel profesor: gestor del proceso de aprendizaje.
- Una más clara definición de los objetivos: desarrollo de competencias.

32 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo Ed. A1



**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

¿Hasta dónde estais dispuestos a innovar  
(cambiar las cosas introduciendo novedades)  
vuestra forma de enseñar a los alumnos para  
que puedan adquirir las competencias necesarias?

ACTITUD


Entorno

Creatividad

Riesgo asumido

**Perfil Resistivo**

¿ Todo este rollo?  
¡Ni de casualidad!



**Perfil Reactivo**

¿ Todo este rollo?  
¡No está mal!  
¡poco a poco y según me lo vayan pidiendo!



33 / 62

Ed. A1

Universidad de Vigo – Abril 2010      Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

¿Hasta dónde estais dispuestos a innovar  
(cambiar las cosas introduciendo novedades)  
vuestra forma de enseñar a los alumnos para  
que puedan adquirir las competencias necesarias?

ACTITUD

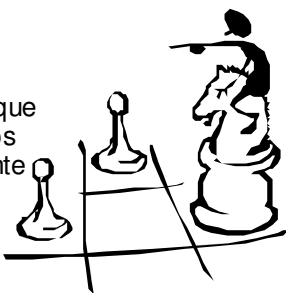
Entorno

Creatividad

Riesgo asumido

**Perfil Proactivo**

“Empecemos desde ya, ¡y bien!, porque así iremos por delante de lo que nos vayan pidiendo y tendremos suficiente capacidad de reacción”



34 / 62

Ed. A1

Universidad de Vigo – Abril 2010      Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

### Perfil Proactivo

**líder.** (Del ingl. leader, guía).

1. **com.** Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora.

APTITUD

¿Sabeis? → ¿Podeis? ← ¿Quereis?

ACTITUD

**Learning by doing**

- comunicar adecuadamente
- relacionaros mejor con los alumnos
- fomentar el espíritu de colaboración
- trabajar en equipo con los alumnos
- gestionar los conflictos
- fomentar la iniciativa / espíritu emprendedor
- trabajar orientados a resultados y al cliente
- potenciar la creatividad
- potenciar la capacidad para tomar decisiones
- asumir y gestionar los riesgos
- colaborar más con las empresas

**Liderar con el ejemplo**

35 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

### Perfil Proactivo

*“El Arte de la Guerra”  
Sun Tzu (500 a.C.)*

“ **Triunfan aquellos que:**

- **Saben cuándo luchar y cuándo no**
- **Saben discernir cuándo utilizar muchas o pocas tropas.**
- **Tienen tropas cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo.**
- **Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos.**
- **Tienen generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.**

**Estas cinco son las maneras de conocer al futuro vencedor. “**

Si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra;

Si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.

Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro.

36 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Competencias Transversales** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

### Nuestro perfil de Liderazgo

- **Conocimiento de uno mismo**
  - Conciencia emocional de uno mismo
  - Valoración adecuada de uno mismo
  - Confianza en uno mismo
  
- **Autogestión**
  - Autocontrol
  - Transparencia
  - Adaptabilidad
  - Logro
  - Iniciativa
  - Optimismo



37 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Competencias Transversales** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

### Nuestro perfil de Liderazgo

- **Conciencia Social**
  - Empatía
  - Conciencia organizativa
  - Servicio
  
- **Gestión de las relaciones**
  - Inspiración
  - Influencia
  - Desarrollo personal de los demás
  - Catalizar el cambio
  - Gestión de los conflictos
  - Trabajo en equipo y colaboración



38 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** Las Competencias Transversales Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

### Nuestro perfil de Liderazgo

Competencias IE	
<b>Conciencia de uno mismo</b>	
Conciencia emocional de uno mismo	3
Valoración adecuada de uno mismo	2
Confianza en uno mismo	5
<b>Autogestión</b>	
Autocontrol	4
Transparencia	4
Adeptabilidad	5
Logro	3
Iniciativa	3
Optimismo	4
<b>Conciencia Social</b>	
Empatía	5
Conciencia organizativa	4
Servicio	5
<b>Gestión de las relaciones</b>	
Inspiración	4
Influencia	4
Desarrollo personal de los demás	4
Catalizar el cambio	3
Gestión de los conflictos	3
Trabajo en equipo y colaboración	4

39 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** Las Competencias Transversales Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

### Nuestro perfil de Liderazgo

- Drive: Tomar la iniciativa
  - Iniciativa
  - Orientación a Resultados
  - Creatividad
  - Gestión del Cambio
  - Toma de Decisiones
- Focus: Desarrollar estrategias de éxito
  - Capacidad de aprendizaje
  - Capacidad de análisis
  - Orientación estratégica
  - Orientación a la organización y excelencia



40 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

### Nuestro perfil de Liderazgo

- **Impact: Buscar y consolidar “partners”**
  - Asertividad
  - Habilidades de comunicación
  - Habilidades de networking
  - Foco en el cliente
  
- **Guide: Inspirar y liderar equipos**
  - Motivación e inspiración
  - Coaching & Mentoring
  - Habilidades de equipo
  - Sensibilidad situacional



### Nuestro perfil de Liderazgo

Competencias IE		Competencias SLF	
<b>Conciencia de uno mismo</b>		<b>DRIVE</b>	
Conciencia emocional de uno mismo	3	Iniciativa	3
Valoración adecuada de uno mismo	2	Orientación a Resultados	3
Confianza en uno mismo	5	Creatividad	4
<b>Autogestión</b>		Gestión del Cambio	4
Autocontrol	4	Toma de Decisiones	3
Transparencia	4	<b>FOCUS</b>	
Adaptabilidad	5	Capacidad de aprendizaje	5
Logro	3	Capacidad de análisis	5
Iniciativa	3	Orientación estratégica	4
Optimismo	4	Orientación a la organización y calidad	4
<b>Conciencia Social</b>		<b>IMPACT</b>	
Empatía	5	Asertividad	4
Conciencia organizativa	4	Habilidades de comunicación	4
Servicio	5	Habilidades de networking	5
<b>Gestión de las relaciones</b>		Foco en el cliente	5
Inspiración	4	<b>GUIDE</b>	
Influencia	4	Motivación e inspiración	4
Desarrollo personal de los demás	4	Coaching & Mentoring	5
Catalizar el cambio	3	Habilidades de equipo	3
Gestión de los conflictos	3	Sensibilidad situacional	4
Trabajo en equipo y colaboración	4		

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Competencias Transversales** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

### Nuestro perfil de Liderazgo

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

43 / 62

Ed. A1

Universidad de Vigo - Abril 2010      Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Competencias Transversales** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

### ¿Cómo mejora las competencias transversales?

*Lo que quieren los demás*

**PERDIDAS**

Area de coincidencia de interpretación

**Win area**

**PERDIDAS**

**PERDIDAS**

*Lo que se transforma en valor para los demás*

*Lo que cada uno detecta y en lo que decide actuar*

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

44 / 62

Ed. A1

Universidad de Vigo - Abril 2010      Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Competencias Transversales** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Autoevaluación: El Análisis DAFO

<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <p>Voces que indican los atributos de la gestión que es necesario mejorar</p>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <p>Voces que indican los aspectos que de no ser tenidos en cuenta pueden afectar negativamente a la gestión</p>
<p>Voces que indican los atributos de la gestión que es necesario mantener</p> <p><b><u>Fortalezas</u></b></p>	<p>Voces que indican los aspectos de pueden aprovecharse para desarrollar una ventaja competitiva</p> <p><b><u>Oportunidades</u></b></p>

45 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Competencias Transversales** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

El Proceso de Desarrollo

**Determinar qué competencias requieren las empresas, así como las razones de por qué son éstas y no otras, y cuáles son las implicaciones asociadas, tanto para los alumnos como para las mismas empresas**

**Entender**

46 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** Las Competencias Transversales Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

El Proceso de Desarrollo

**Entender** → **Querer**

Conseguir el compromiso de todos los implicados (alumnos, profesores, empresas, dirección, administraciones, ...) para desarrollar las competencias necesarias

47 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** Las Competencias Transversales Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

El Proceso de Desarrollo

**Entender** → **Querer** → **Saber**

Formar e informar (*learning by doing – liderar con el ejemplo*), para asegurar que se entienden y asimilan las competencias requeridas

48 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1



**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Competencias Transversales** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

El Proceso de Desarrollo

**Entender**

**Poder**

**Saber**

Aprovechar la dinámica diaria para poner en práctica las competencias adquiridas

49 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Las Competencias Transversales** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

El Proceso de Desarrollo

**Entender**

**Poder**

**Saber**

**Querer**

¡¡Hazlo!!

50 / 62

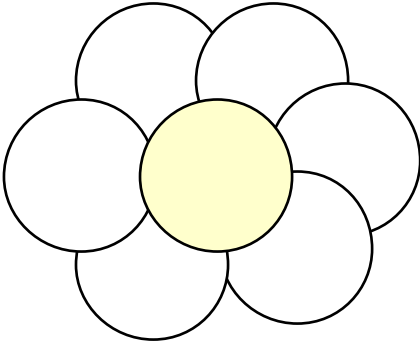
Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** Equipos de alto rendimiento Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Ejemplo:

**Interacción en un equipo**



**Roles de Equipo: Belbin**

51 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** Equipos de alto rendimiento Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Ejemplo: El modelo Belbin

**Grupo:** Conjunto de personas que comparten intereses

**Equipo:** Conjunto de personas que comparten objetivos, recursos, habilidades ...  
... y se apoyan mutuamente



52 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri – Manuel del Castillo Ed. A1

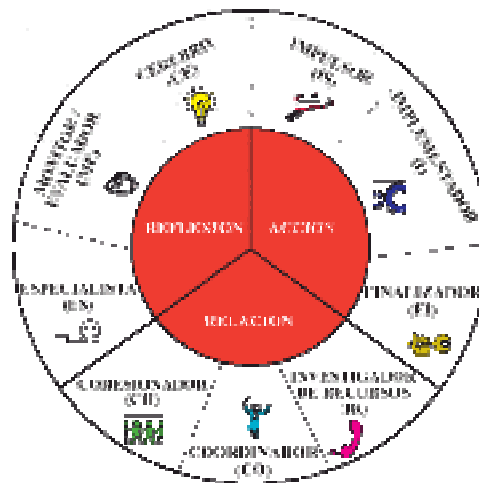
Ejemplo: El modelo Belbin



Equipo:

- Objetivos claros
- Participación de todos
- Escucha activa
- Desacuerdo civilizado
- Consenso en las decisiones
- Comunicación abierta
- Funciones y tareas claras
- Liderazgo compartido
- Relaciones externas
- Comportamiento grupal
- Autoevaluación

Ejemplo: El modelo Belbin








**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Equipos de alto rendimiento** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

### Ejemplo: El modelo Belbin

	ROLES	CONTRIBUCIÓN	HABILIDADES PERMITIDAS
CR	 <b>CREADOR</b>	Genera ideas originales para el equipo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los detalles. Tiene una visión general de los asuntos.
TR	 <b>IMPLEMENTADOR DE RECURSOS</b>	Asigna tareas, establece prioridades. Busca nuevas oportunidades. Busca financiación.	Conoce sus debilidades. Puede ser un poco inseguro y puede ser que el trabajo se le caiga de las manos.
CO	 <b>COORDINADOR</b>	Maneja el flujo de información. Actúa como enlace. Conecta. Promueve la solución de conflictos. Delega bien.	Se preocupa poco por el equipo. Se dedica a su trabajo personal.
IS	 <b>IMPULSOR</b>	Activa. Impulsa el trabajo del equipo personal. Toma iniciativa y busca por nuevas habilidades.	Propenso a presionar. Olvida los sentimientos de los demás.
MF	 <b>MENTAL TOTAL LABOR</b>	Se preocupa por el trabajo. Tiene todas las opciones. Trabaja con seriedad.	Trabaja demasiado y puede olvidar explorar nuevas ideas.

55 / 62



Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Equipos de alto rendimiento** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

### Ejemplo: El modelo Belbin

FI	 <b>SOLUCIONADOR</b>	Comprende, analiza, persigue y actúa. Descubre y aplica los fundamentos.	Tiene un sistema de valores.
ID	 <b>IMPLEMENTADOR</b>	Disciplinado, fiable, constante y eficiente. Transforma las ideas en sistemas.	Infrautiliza sus recursos. Puede ser que se pierdan algunas oportunidades.
FI	 <b>FINANCIADOR</b>	Identifica oportunidades, analiza. Dirige los recursos y los actividades. Busca los recursos al plus. Establece.	Trabaja poco cuando se involucra. Puede ser que se pierda.
IS	 <b>ESPECIALISTA</b>	Se centra en sus talentos. Trabaja con pasión del deber. Aprende continuamente con resultados de nuevas experiencias.	Se centra en su especialidad y puede perder de vista otras áreas de trabajo.

56 / 62













Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Equipos de alto rendimiento** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

### Ejemplo: El modelo Belbin

Objetivos	IS		CO	
Ideas	CE		IR	
Planes	ME		ES	
Contactos	IR		CH	
Organización	ID		CO	
Ejecución	FI		ID	

57 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

Ed. A1

**FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Equipos de alto rendimiento** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

### Ejemplo: El modelo Belbin

Roles más Evitados				Roles capaces de Asumir				Roles Naturales			
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	
·	·	X	·	·	·	·	·	·	X	·	
·	·	·	·	X	·	·	·	·	·	·	
·	·	·	X	·	·	X	·	·	·	·	
·	·	X	·	·	·	·	·	·	·	·	
·	·	·	·	X	·	·	·	·	·	·	
·	·	·	·	·	·	·	·	·	X	·	
·	·	·	·	X	·	·	·	·	·	·	

58 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

Ed. A1

Ejemplo: El modelo Belbin

### Dos formas de mejorar un equipo

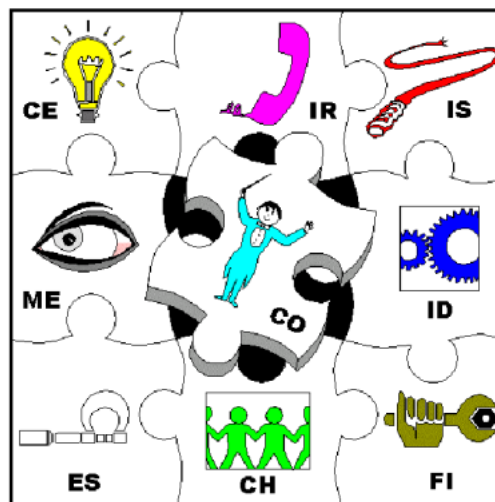
#### A) Análisis DAFO individual

- Detectar debilidades y oportunidades
- Realizar mejoras individuales

#### B) Análisis DAFO individual y de equipo

- Detectar debilidades y oportunidades (individual y de equipo)
- Realizar mejoras para equilibrar equipo

Ejemplo: El modelo Belbin



**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

*“El Arte de la Guerra”  
Sun Tzu (500 a.C.)*

“ Triunfan aquellos que:

- Saben cuándo luchar y cuándo no
- Saben discernir cuándo utilizar muchas o pocas tropas.
- Tienen tropas cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo.
- Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos.
- Tienen generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.

**Estas cinco son las maneras de conocer al futuro vencedor. “**

Si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra;  
Si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.

**Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro.**

61 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo  
Ed. A1

**EC FUNDACIÓN Emmanuel Casbarri** **Innovación Educativa** Trabajando las Competencias Transversales

Desarrollamos Emprendedores

Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo

*Las oportunidades son como los amaneceres: si uno espera demasiado, se los pierde.*

*William George Ward  
(1812- 1882)*

*ii Muchas gracias a todos !!*



<http://manueldelcastillo.tel>

62 / 62

Universidad de Vigo – Abril 2010 Copyright © 2011 - Fundación Emmanuel Casbarri - Manuel del Castillo  
Ed. A1