TESTING-US

VALIDÁ TU APRENDIZAJE

Escuchar
Acordar
Cumplir

CUADERNILLO DE ESTUDIO · NIVEL BÁSICO

Habilidades blandas

para el trabajo

Comunicarse, trabajar en equipo, resolver conflictos, manejar la presión y organizarse: lo que más valoran las empresas además del conocimiento técnico.

1 Comunicación

2 Trabajo en equipo

3 Conflictos y negociación

4 Emociones y estrés

5 Organización

\+ Ejercicios con respuestas

Testing-US · Validá tu aprendizaje
testing-us.com

Edición octubre 2026

Antes de empezar

Las habilidades blandas son las que usamos para trabajar con otras personas y con nosotros mismos: comunicarnos, colaborar, resolver desacuerdos, manejar la presión y organizarnos. Se aprenden y se entrenan como cualquier otra habilidad, y son de lo primero que miran Recursos Humanos y los equipos cuando eligen a alguien.

CÓMO APROVECHARLO

- Leé cada tema pensando en situaciones que ya viviste en un trabajo, la escuela o un grupo.
- Hacé los ejercicios del final de cada tema antes de mirar las respuestas.
- Cuando termines, rendí la evaluación **Habilidades blandas para el trabajo** en testing-us.com.

TIP Las habilidades blandas se entrenan: elegí una por semana (por ejemplo, parafrasear en cada conversación importante) y practicala.

Contenido

1 **Comunicación en el trabajo**
Escucha activa, comunicación no verbal, asertividad y mensajes escritos.

2 **Trabajo en equipo**
Grupo y equipo, etapas de Tuckman, confianza y reuniones.

3 **Conflictos y negociación**
Estilos Thomas-Kilmann, intereses y posiciones, MAAN.

4 **Inteligencia emocional y estrés**
Componentes, críticas, estrés, burnout y resiliencia.

5 **Organización, responsabilidad y adaptación**
Eisenhower, objetivos SMART, ética, feedback SCI y cambios.

TEMA 1

1 Comunicación en el trabajo

LO QUE VAS A APRENDER

- Entender qué dificulta que un mensaje llegue bien.
- Practicar la escucha activa.
- Distinguir los estilos pasivo, agresivo y asertivo.
- Elegir el canal adecuado y escribir claro.

Cómo funciona la comunicación

- Siempre hay alguien que **emite** un mensaje, un **canal** (cara a cara, teléfono, mail, chat) y alguien que lo **recibe** y lo interpreta. La **retroalimentación** (la respuesta) muestra si se entendió.
- Todo lo que dificulta que el mensaje llegue bien se llama **ruido** o **barrera**: el ruido físico, el apuro, la jerga técnica, los prejuicios, el cansancio o las emociones del momento.
- Comunicar bien no es hablar mucho: es lograr que **el otro entienda lo que quisimos decir**.

Escucha activa

Escuchar activamente es prestar atención para **entender**, no para contestar. Se nota en:

- Mirar a la persona y dejar de hacer otra cosa mientras habla.
- **No interrumpir** y no adelantarse a lo que va a decir.
- Hacer **preguntas abiertas** (¿cómo?, ¿qué pasó?, ¿qué necesitás?), que invitan a explicar, en lugar de **cerradas**, que se contestan con sí o no.
- **Parafrasear**: repetir con tus palabras lo que entendiste ("Entonces, lo que necesitás es...") para confirmar.
- Reconocer lo que la otra persona siente, aunque no estés de acuerdo con lo que dice.

Lo que no se dice con palabras

- La **comunicación no verbal** incluye los gestos, la postura, la mirada, el tono y el volumen de la voz.
- Cuando las palabras dicen una cosa y el cuerpo otra (decir "está todo bien" con tono cortante), la gente suele creerle más al tono y a los gestos.
- En mensajes escritos no hay tono ni gestos: por eso un chat o un mail se malinterpretan con facilidad.

Pasivo, agresivo, asertivo

- **Pasivo:** no dice lo que piensa o necesita, para evitar problemas. Acumula malestar.
- **Agresivo:** dice lo que quiere sin respetar al otro: grita, descalifica, impone.
- **Asertivo:** expresa con claridad lo que piensa y necesita, **respetando al otro**. Ejemplo: "Me cuesta terminar el informe si me llegan los datos a último momento. ¿Podemos acordar que me los mandes el martes?"
- Hablar en **primera persona** ("necesito", "me preocupa") ayuda a ser asertivo sin acusar.

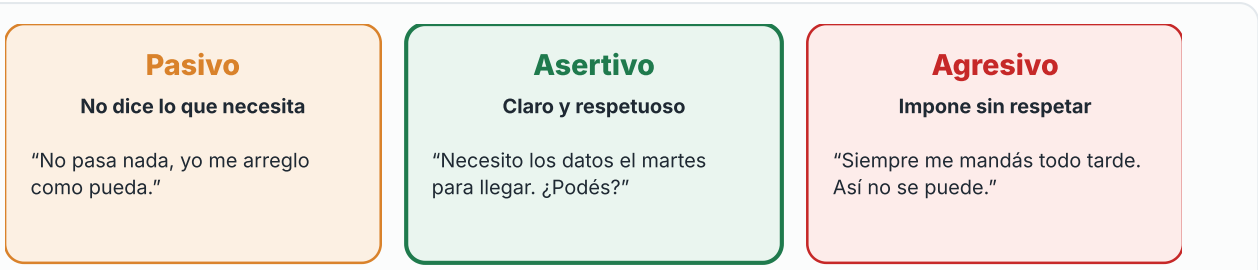


Figura 1.1 El mismo pedido, dicho de tres maneras.

Elegir el canal y escribir claro

- Los temas **delicados** (una crítica, una mala noticia, un conflicto) conviene hablarlos **en persona o por llamada**, no por chat.
- Lo que tiene que quedar registrado (acuerdos, fechas, pedidos formales) conviene ponerlo **por escrito**, aunque se haya hablado.
- Un buen mensaje escrito tiene un **asunto claro**, va **al punto**, dice **qué se necesita y para cuándo**, y se relee antes de enviar. Evitá escribir en mayúsculas: se leen como gritos.
- Antes de reenviar o de responder "a todos", pensá quién necesita realmente esa información.

TIP Antes de enviar un mensaje importante, leelo como si fueras quien lo recibe: ¿se entiende qué necesitás y para cuándo?

Para practicar

1. ¿Qué es parafrasear y para qué sirve?
2. Reescribí de forma asertiva: "Siempre llegás tarde a las reuniones y nos hacés perder tiempo".
3. ¿Por qué conviene hablar en persona los temas delicados?
4. Nombrá tres cosas que tiene un buen mail de trabajo.

LAS RESPUESTAS ESTÁN AL FINAL DEL CUADERNILLO.

TEMA 2

2 Trabajo en equipo

LO QUE VAS A APRENDER

- Diferenciar un grupo de un equipo.
- Conocer las etapas de un equipo.
- Saber qué fortalece y qué perjudica a un equipo.
- Hacer reuniones que sirvan.

Grupo y equipo

- Un **grupo** es un conjunto de personas que trabajan en el mismo lugar o comparten información.
- Un **equipo** comparte un **objetivo común**, se reparte las tareas, depende de lo que hace cada integrante y se hace **responsable del resultado en conjunto**.
- En un buen equipo, cada uno cumple su parte y además está atento a lo que necesitan los demás.

Las etapas de un equipo (modelo de Tuckman)

1. **Formación:** se conocen, hay cortesía y dudas sobre el objetivo y los roles.
2. **Conflicto (tormenta):** aparecen desacuerdos sobre cómo hacer las cosas y quién decide. Es **normal** y, bien manejado, es útil.
3. **Normalización:** se acuerdan reglas, roles y formas de trabajar. Crece la confianza.
4. **Desempeño:** el equipo funciona con autonomía y se concentra en los resultados.
5. **Disolución (cierre):** termina el proyecto; conviene reconocer lo logrado y aprender de lo que pasó.

Bruce Tuckman propuso las cuatro primeras en 1965; la quinta la agregó en 1977 junto con Mary Ann Jensen.

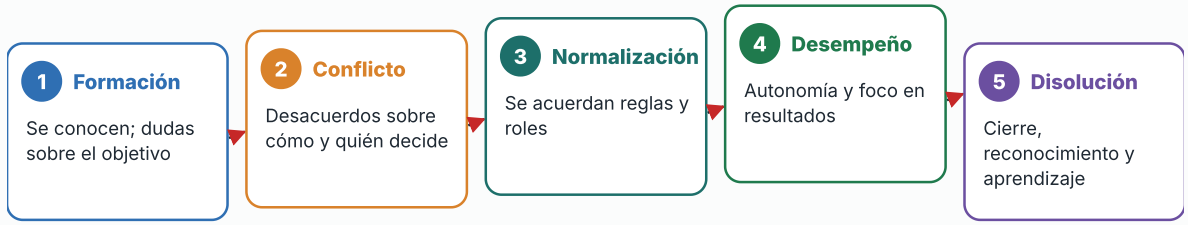


Figura 2.1 Las cinco etapas por las que suele pasar un equipo.

Qué hace funcionar a un equipo

- **Objetivo claro** que todos conocen y entienden.
- **Roles claros**: quién hace qué y para cuándo.
- **Confianza**: poder decir "no sé", "me equivoqué" o "necesito ayuda" sin miedo a quedar mal.
- **Comunicación abierta**: avisar a tiempo si algo se atrasa, compartir información.
- **Responsabilidad compartida**: los logros y los errores son del equipo; no se busca un culpable, se busca la solución.

Lo que perjudica al equipo

- La **holgazanería social** (en inglés, *social loafing*): esforzarse menos cuando el trabajo es grupal, porque el aporte de cada uno se nota menos, y dejar que otros hagan la parte propia.
- El **pensamiento de grupo** (*groupthink*, descripto por Irving Janis): todos dicen que sí para no generar conflicto, aunque vean un problema, y el grupo toma malas decisiones.
- Los **chismes** y los comentarios a espaldas de los compañeros.
- Guardarse información para tener ventaja sobre los demás.

Reuniones que sirven

- Tienen un **objetivo** y un **temario**, empiezan y terminan a horario.
- Participa quien tiene algo que aportar o decidir.
- Terminan con **acuerdos claros**: qué se decidió, quién hace cada cosa y para cuándo. Conviene enviarlos por escrito.

Para practicar

1. ¿Qué diferencia a un equipo de un grupo?
2. Tu equipo nuevo discute mucho sobre cómo repartir el trabajo. ¿En qué etapa está y qué conviene hacer?
3. ¿Qué es el pensamiento de grupo y por qué es un riesgo?
4. ¿Con qué tiene que terminar una reunión?

LAS RESPUESTAS ESTÁN AL FINAL DEL CUADERNILLO.

TEMA 3

3 Conflictos y negociación

LO QUE VAS A APRENDER

- Distinguir un conflicto útil de uno perjudicial.
- Conocer los cinco estilos para manejar conflictos.
- Negociar por intereses y no por posiciones.
- Seguir pasos para resolver un conflicto con un compañero.

El conflicto no siempre es malo

- Un conflicto aparece cuando dos o más personas tienen **intereses, ideas o necesidades** que parecen incompatibles.
- Un conflicto **sobre la tarea** (cómo hacer algo) puede ser **útil**: genera ideas y mejora las decisiones.
- Un conflicto **personal** (ataques, rencores) desgasta al equipo y empeora el trabajo.
- Evitar todos los conflictos no es bueno: los problemas que no se hablan crecen.

Cinco formas de manejar un conflicto (modelo Thomas-Kilmann)

Se combinan dos cosas: cuánto me ocupo de **lo mío** (asertividad) y cuánto me ocupo de **lo del otro** (cooperación).

- **Competir:** busco ganar yo. Sirve en emergencias o decisiones urgentes de seguridad.
- **Complacer (acomodarse):** cedo para que gane el otro. Sirve cuando el tema importa poco para mí y mucho para el otro.
- **Evitar:** no enfrento el tema. Sirve si es trivial o si hace falta enfriar los ánimos, pero no como costumbre.
- **Transigir (negociar a mitad de camino):** cada uno cede algo. Sirve cuando hay poco tiempo y una solución intermedia es aceptable.
- **Colaborar:** buscamos juntos una solución que satisfaga a los dos. Lleva más tiempo, pero es la mejor para temas importantes y relaciones que van a seguir.

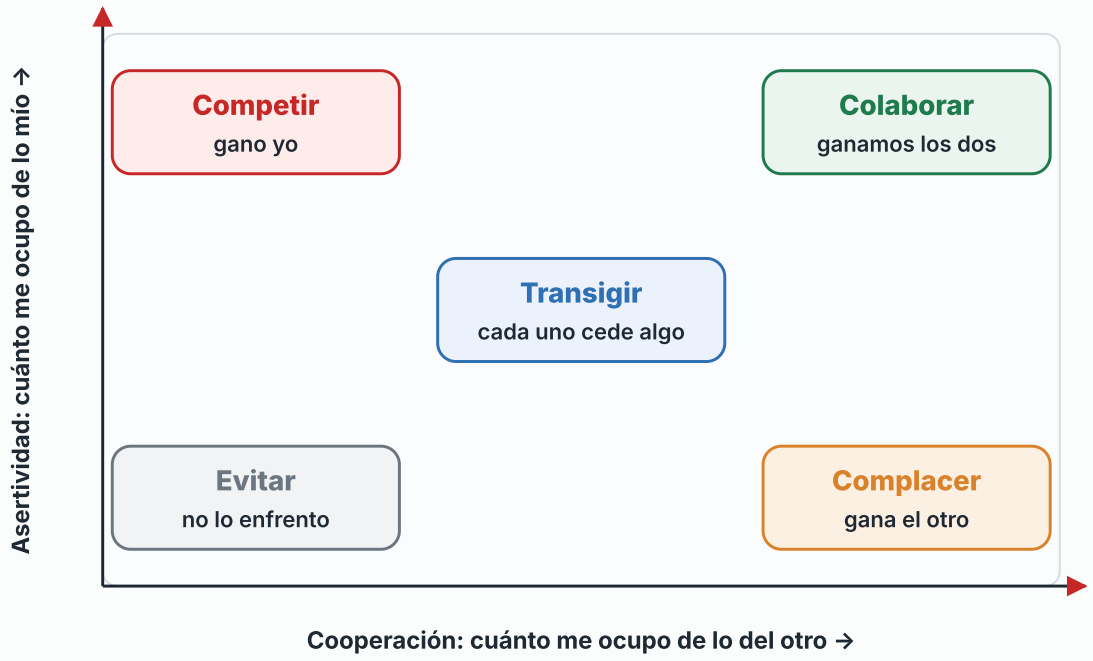


Figura 3.1 Los cinco estilos, según cuánto me ocupo de lo mío y de lo del otro.

Negociar por intereses, no por posiciones

Lo propusieron Roger Fisher y William Ury en *Sí... ¡de acuerdo!* (1981):

- **Separar a las personas del problema:** ser duro con el problema y respetuoso con la persona.
- **Concentrarse en los intereses, no en las posiciones:** la **posición** es lo que alguien pide ("quiero el viernes libre"); el **interés** es por qué lo pide ("tengo que llevar a mi hijo al médico"). Detrás de posiciones opuestas suele haber intereses compatibles.
- **Generar opciones** antes de decidir.
- Usar **criterios objetivos** (normas, precios de mercado, datos) en lugar de imponerse por fuerza.
- Conocer tu **MAAN**: la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado, es decir, qué vas a hacer si no hay acuerdo. Te dice hasta dónde conviene ceder.

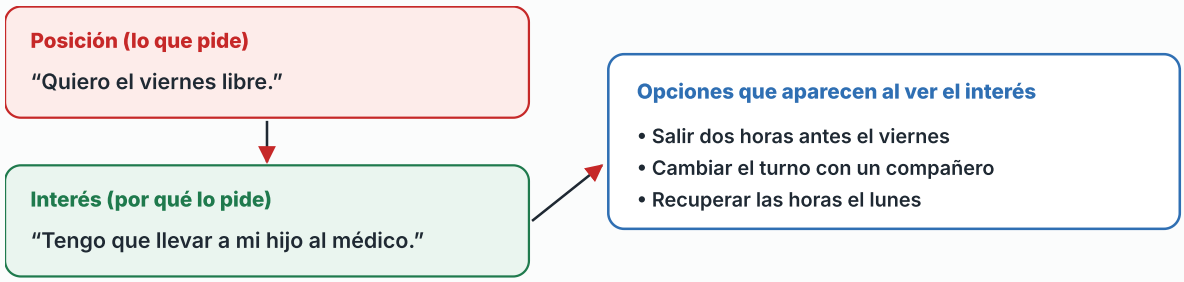


Figura 3.2 La posición es lo que se pide; el interés, por qué se pide.

Pasos para resolver un conflicto con un compañero

1. Elegir un **momento y un lugar** adecuados (no en medio de una discusión ni delante de otros).
2. Describir los **hechos**, no juzgar a la persona: "en las dos últimas entregas los datos llegaron el jueves", no "sos un desorganizado".
3. Escuchar su versión de verdad.

4. Buscar juntos opciones y **acordar algo concreto**.
5. Si no se puede resolver entre ustedes, pedir ayuda a un supervisor o a Recursos Humanos.

Para practicar

1. ¿Qué estilo conviene en una emergencia y cuál para un tema importante con alguien con quien vas a seguir trabajando?
2. ¿Qué diferencia hay entre transigir y colaborar?
3. Un cliente pide un descuento del 20 %. ¿Qué intereses podría haber detrás?
4. ¿Qué es la MAAN y para qué sirve conocerla?

LAS RESPUESTAS ESTÁN AL FINAL DEL CUADERNILLO.

TEMA 4

4 Inteligencia emocional y estrés

LO QUE VAS A APRENDER

- Conocer los componentes de la inteligencia emocional.
- Recibir críticas de forma útil.
- Reconocer las señales del estrés excesivo y del burnout.
- Saber qué ayuda a manejar el estrés.

Inteligencia emocional

Es la capacidad de reconocer y manejar las emociones propias y de entender las de los demás. Daniel Goleman la popularizó en 1995 (a partir del trabajo de Peter Salovey y John Mayer) y la organizó en cinco componentes:

- **Autoconocimiento:** darme cuenta de lo que siento y de cómo me afecta ("estoy enojado y por eso contesto cortante").
- **Autorregulación:** manejar esas emociones para no actuar por impulso (respirar, tomarme un momento, contestar después).
- **Motivación:** sostener el esfuerzo por metas propias, aunque haya dificultades.
- **Empatía:** entender lo que siente y necesita el otro, aunque yo no esté de acuerdo.
- **Habilidades sociales:** manejar bien los vínculos: comunicar, cooperar, resolver conflictos.

Sentir enojo, miedo o frustración es normal; la inteligencia emocional no es no sentir, es **qué hacemos con lo que sentimos**.

Recibir críticas

- Escuchar hasta el final sin justificarse enseguida.
- Separar la crítica a **lo que hice** de una crítica a **quién soy**.
- Preguntar para entender ("¿me das un ejemplo?") y quedarse con lo que sirve para mejorar.
- Si la crítica no es justa, se puede decir con respeto y con datos, en un momento tranquilo.

El estrés

- El estrés es la respuesta del cuerpo y la mente ante una exigencia. Una presión moderada, que se vive como un desafío manejable, puede ayudar a concentrarse (*eustrés*); cuando es mucha, dura demasiado o se siente imposible de manejar, perjudica (*distrés*).
- Señales de alerta: cansancio que no se va, problemas para dormir, irritabilidad, dificultad para concentrarse, dolores frecuentes.
- **Burnout** (síndrome de desgaste profesional): la Organización Mundial de la Salud lo incluye en la CIE-11 como un **fenómeno ocupacional**, causado por estrés laboral crónico que no se manejó bien. Tiene tres rasgos: agotamiento, distancia mental, negativismo o cinismo frente al trabajo y menor eficacia. La OMS aclara que **no lo clasifica como una enfermedad** y que se refiere solo al ámbito laboral.

OJO Este cuadernillo no reemplaza la consulta con un profesional de la salud. Si el malestar dura semanas o afecta tu vida, pedí ayuda.

Qué ayuda

- **Organizarse** y dividir las tareas grandes en partes.
- **Pedir ayuda** o avisar a tiempo cuando la carga es demasiada.
- Hacer **pausas**, dormir bien, moverse, separar el tiempo de trabajo del de descanso.
- Hablar con alguien de confianza. Si el malestar sigue, consultar a un profesional de la salud.
- La **resiliencia** es la capacidad de recuperarse ante las dificultades; se fortalece con apoyo de otras personas y con hábitos saludables.

Para practicar

1. Nombrá los cinco componentes de la inteligencia emocional según Goleman.
2. Un cliente te grita. ¿Qué componente te ayuda a no contestar igual y qué podés hacer en ese momento?
3. ¿Qué diferencia hay entre eustrés y distrés?
4. ¿Cuáles son los tres rasgos del burnout según la OMS?

LAS RESPUESTAS ESTÁN AL FINAL DEL CUADERNILLO.

TEMA 5

5 Organización, responsabilidad y adaptación

LO QUE VAS A APRENDER

- Ordenar tareas con la matriz de Eisenhower.
- Escribir objetivos SMART.
- Actuar con responsabilidad ante plazos y errores.
- Dar una devolución útil con el modelo SCI.

Administrar el tiempo

La **matriz de Eisenhower** ordena las tareas según si son **importantes** y si son **urgentes**:

- Importante y urgente: **hacerlo ya**.
- Importante y no urgente: **planificarlo** (acá está lo que más rinde a largo plazo: aprender, prevenir, mejorar).
- Urgente y no importante: **delegarlo** o resolverlo rápido.
- Ni urgente ni importante: **eliminarlo**.

Además:

- Hacer una **lista de tareas** y empezar por lo prioritario, no por lo más fácil.
- Evitar estar en muchas cosas a la vez: la multitarea aumenta los errores.
- **Postergar** (procrastinar) se combate empezando por una parte chica de la tarea.



Figura 5.1 Qué hacer con cada tarea según su importancia y urgencia.

Objetivos SMART

Un buen objetivo es:

- **Específico** (qué exactamente), **Medible** (cómo sé si lo logré), **Alcanzable**, **Relevante** (tiene sentido para el trabajo) y con un **Tiempo** definido.
- Ejemplo: "Bajar de 48 a 24 horas el tiempo de respuesta a los reclamos antes de fin de marzo", en lugar de "atender mejor a los clientes".

Responsabilidad y ética

- **Cumplir lo que se promete** y, si no se va a poder, **avisar antes** del plazo, no después.
- **Puntualidad**: llegar a horario y respetar los tiempos de los demás.
- **Hacerse cargo de los errores**: reconocerlos, avisar y proponer cómo corregirlos. Ocultarlos suele empeorar el problema.
- **Confidencialidad**: no compartir información de clientes, compañeros o de la empresa con quien no corresponde.
- Tratar a todas las personas con **respeto**, sin discriminar.

Dar retroalimentación (feedback)

El modelo **SCI** (situación, comportamiento, impacto; en inglés *SBI*, del Center for Creative Leadership) ayuda a dar una devolución útil:

- **Situación:** cuándo y dónde ("En la reunión de ayer con el cliente...").
- **Comportamiento:** qué hizo, de forma observable ("...lo interrumpiste varias veces...").
- **Impacto:** qué efecto tuvo ("...y no pudo terminar de explicar el problema").

Se da en privado si es una corrección, cerca del momento y con intención de ayudar. También sirve para reconocer lo que salió bien.

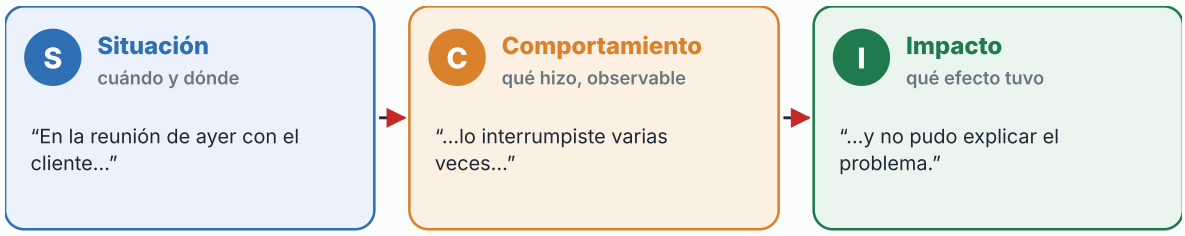


Figura 5.2 Situación, comportamiento e impacto.

Adaptarse a los cambios

- Los cambios (un sistema nuevo, otra forma de trabajar, un jefe nuevo) generan incertidumbre y algo de resistencia: es normal.
- Ayuda **preguntar** para entender el motivo del cambio, **probar** antes de rechazar y **aprender** lo nuevo.
- La **actitud de aprendizaje** o **mentalidad de crecimiento** (Carol Dweck): pensar que las habilidades se desarrollan con práctica y esfuerzo. Facilita adaptarse y crecer.

Para practicar

1. ¿Qué se hace con una tarea importante pero no urgente? Dá un ejemplo.
2. Convertí en SMART: "Quiero vender más".
3. Prometiste algo para el viernes y el miércoles ves que no llegás. ¿Qué hacés?
4. Escribí una devolución con el modelo SCI para un compañero que llegó tarde a una reunión con un cliente.

LAS RESPUESTAS ESTÁN AL FINAL DEL CUADERNILLO.

PARA CONTROLAR

Respuestas de los ejercicios

Tema 1

1. Repetir con tus palabras lo que entendiste; sirve para confirmar que entendiste bien.
2. Por ejemplo: “Cuando la reunión empieza tarde, no llegamos a ver todos los temas. ¿Podemos acordar empezar a horario?”
3. Porque hay tono y gestos, y se aclara en el momento; por escrito se malinterpreta fácil.
4. Asunto claro, que vaya al punto y que diga qué se necesita y para cuándo (y releerlo antes de enviar).

Tema 2

1. El equipo comparte un objetivo y responde en conjunto por el resultado.
2. Conflicto (tormenta). Es normal: conviene hablar abiertamente y acordar reglas y roles (normalización).
3. Que todos digan que sí para evitar el conflicto, aunque vean un problema; lleva a malas decisiones.
4. Con acuerdos claros: qué se decidió, quién hace cada cosa y para cuándo, idealmente por escrito.

Tema 3

1. En una emergencia, competir (alguien decide rápido). Para un tema importante con una relación que sigue, colaborar.
2. Al transigir cada uno cede algo; al colaborar se busca una solución que satisfaga por completo a los dos.
3. No pasarse de su presupuesto, pagar en cuotas, igualar a la competencia.
4. La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado: lo que vas a hacer si no hay acuerdo. Indica hasta dónde conviene ceder.

Tema 4

1. Autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.
2. La autorregulación: respirar, tomarse un momento, escuchar y responder con calma.
3. El eustrés es una presión moderada que ayuda a concentrarse; el distrés es mucha presión o por mucho tiempo, y perjudica.
4. Agotamiento, distancia mental o cinismo frente al trabajo, y menor eficacia.

Tema 5

1. Se planifica. Por ejemplo: aprender a usar un sistema nuevo o hacer el mantenimiento preventivo.
2. Por ejemplo: “Aumentar un 10 % las ventas del local entre abril y junio”.
3. Aviso el miércoles y propongo una nueva fecha o una entrega parcial.
4. “Hoy en la reunión con el cliente (S) llegaste 20 minutos tarde (C) y empezamos sin tus datos (I)”.

Validá lo que aprendiste

Rendí la evaluación **Habilidades blandas para el trabajo** en **testing-us.com**. Es gratis: en cada intento te tocan 10 preguntas al azar, dos de cada tema de este cuadernillo. Tenés 15 minutos y aprobás con 70%.

Si aprobás, recibís un certificado con código de verificación que podés sumar a tu currículum y compartir con quien te contrate.

MIS NOTAS

© 2026 Testing-US. Material de estudio propio. Se permite imprimirlo y compartirlo sin modificaciones y sin fines comerciales.

Referencias: *Organizational Behavior* (OpenStax, Rice University, 2019; licencia CC BY 4.0, openstax.org); B. Tuckman (1965) y B. Tuckman y M. A. Jensen (1977); modelo Thomas-Kilmann; R. Fisher y W. Ury, *Sí... ¡de acuerdo!* (1981); D. Goleman, *La inteligencia emocional* (1995); Organización Mundial de la Salud, CIE-11 (burnout como fenómeno ocupacional); modelo SCI del Center for Creative Leadership. Los textos y dibujos de este cuadernillo son propios; ninguna de estas fuentes respalda este material.

El certificado de Testing-US acredita la aprobación de una evaluación de conocimientos. No es un título oficial ni habilita para el ejercicio profesional.