



PERFIL DE MENTALIDAD
EMPRENDEDORATM

ECKERD COLLEGE

GUÍA DE DESARROLLO

GUÍA DE DESARROLLO EMP (Perfil Mentalidad Emprendedora)

ÍNDICE

- ↳ **Introducción**
- ↳ **Propósito de esta guía**
- ↳ **EMP Dimensiones: Interpretación, Desarrollo y materiales de apoyo**
 - Precauciones**
 - Dimensiones**
 - Independencia**
 - Preferencia por estructuras flexibles**
 - Inconformismo**
 - Aceptación del riesgo**
 - Orientación a la acción**
 - Pasión**
 - Necesidad de logro**
 - Visión de futuro**
 - Generación de ideas**
 - Ejecución**
 - Confianza en uno mismo**
 - Optimismo**
 - Perseverancia**
 - Sensibilidad interpersonal**
- ↳ **Recursos para la mentalidad emprendedora**
 - Materiales recomendados**
 - Páginas web**
- ↳ **Plan de desarrollo**
 - Sugerencias generales**
 - EMP-Individual**
 - EMP-Grupal**
 - EMP-360**
- ↳ **Mejora continua**

INTRODUCCIÓN

El Perfil del Emprendedor (PE, EMP™ por sus siglas en inglés –Entrepreneurial Mindset Profile-) ha sido desarrollado a lo largo de varios años por un grupo de psicólogos e investigadores del Instituto de Desarrollo de Liderazgo del Eckerd College (IDL, LDI por sus siglas en inglés), afiliado a la red del Centro para el Liderazgo Creativo (CLC, CCL® por sus siglas en inglés). En 2010, los creadores del currículum LDI, incorporaron a sus programas de desarrollo de liderazgo evaluaciones basadas en sólidas investigaciones, para generar una evaluación rigurosa de 360-grados de la mentalidad emprendedora, con el fin de utilizarla en sus programas de liderazgo e innovación. Al no encontrar evaluaciones que cumplieren con sus criterios, aprovecharon la oportunidad para practicar aquello que predicaban convirtiéndose en emprendedores y desarrollando una evaluación propia.

Para una descripción más exhaustiva del proceso de desarrollo del EMP, puede visitar la página web (emindsetprofile.com) y descargar el libro blanco “Midiendo la Mentalidad Emprendedora” (“Measuring the Entrepreneurial Mindset”).

PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

Una vez que haya realizado el EMP, ya sea de forma individual, ya sea en grupo o en el formato 360-grados, esta guía le ayuda a sintetizar sus resultados y a generar un plan de acción para aprovechar sus fortalezas y para mejorar el conjunto de habilidades que le beneficiarán. Hay cuatro secciones principales:

- **Dimensiones del EMP: Interpretación, Desarrollo y Materiales de apoyo.**
- **Recursos para la mentalidad emprendedora.**
- **Plan de desarrollo.**
- **Mejora continua.**

CONSEJOS

- Lea detenidamente su informe de evaluación y familiarícese con sus resultados antes de leer esta guía.
- No se preocupe si se siente un poco abrumado por la cantidad de datos de su informe de evaluación. Esta guía le clarificará la información y le propondrá una estructura para la creación de un plan de acción.
- Aunque probablemente usted se centrará en las escalas específicas de su interés particular, no dude en leer las descripciones y sugerencias de desarrollo de *todas* las escalas para obtener una visión general. Muchas de las escalas están estrechamente vinculadas y leyendo esta guía en su totalidad podría servirle para incrementar su efectividad en una variedad de áreas relacionadas con el emprendimiento.

DIMENSIONES DEL EMP: INTERPRETACIÓN, DESARROLLO Y MATERIALES DE APOYO

PRECAUCIONES

Las herramientas de evaluación proporcionan diferentes datos, pero el valor real de este instrumento está en cómo usted lo *interpreta* y también en qué es lo que usted *hace* en realidad con la información. A continuación encontrará ideas a considerar al evaluar sus resultados.

- Por favor, tenga en cuenta que no hay nada intrínsecamente positivo o negativo en el hecho de ser emprendedor. Hay situaciones y roles para las que es útil ser emprendedor y hay circunstancias en las que no. Dependiendo del contexto, cualquiera de las dimensiones medidas podría servir como una fortaleza a ser aprovechada.
- No permita que las puntuaciones de su informe de evaluación sean lo único que determine su trayectoria. Estas son simplemente un grupo de datos dentro de la perspectiva general de su desarrollo. Por ello, asegúrese de buscar otros recursos de información y evaluación para complementar estos resultados.
- Se suele especular sobre si los emprendedores nacen o se hacen. Nuestra filosofía es que hay un poco de ambos casos. Todo el mundo tiene un nivel de partida, pero usted *puede* mover la aguja en una dirección positiva, especialmente en las dimensiones que están más basadas en las habilidades.
- Si usted es o quiere ser un emprendedor/intraemprendedor, sepa que no hay un único perfil que represente a todos los emprendedores exitosos. Es posible que tenga algunas puntuaciones que sean mucho más similares a las de los directivos que a las de los emprendedores/empresarios y aún así ser un emprendedor/intraemprendedor exitoso.
- Además, es posible que las puntuaciones muy altas en algunas dimensiones estén compensando a puntuaciones más bajas en otras. Por ejemplo, alguien con bajas puntuaciones en Generación de ideas y Ejecución, pero con puntuaciones muy altas en Necesidad de logro y Perseverancia, puede ser muy hábil al implementar ideas muy innovadoras. Recuerde que en los equipos innovadores de éxito, los perfiles suelen ser diversos y se complementan.
- Aquello que usted pueda considerar como una puntuación “alta” o una puntuación “baja” es relativo. El reporte de evaluación muestra sus puntuaciones en comparación con las puntuaciones medias de grupos de emprendedores/empresarios y de directivos. Una escala de puntuación de 3.5 probablemente se consideraría “alta” en la variable Independencia, en la que ambos grupos estándar tienen una puntuación media por debajo de los 3.0, pero probablemente se consideraría “baja” en Necesidad de logro, en la que ambos grupos estándar tienen una puntuación media por encima del 4.0. Intente evitar centrarse demasiado en las cifras y valore más cómo se posicionan sus puntuaciones se comparan con respecto a los grupos estándar de interés.

DIMENSIONES

INDEPENDENCIA

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Independencia prefieren tener la libertad para establecer su propia dirección. Pueden disfrutar siendo parte de un equipo, pero probablemente sólo cuando el equipo está compuesto por individuos competentes y esencialmente autónomos. Aunque pueden valorar selectivamente, e incluso disfrutar con la colaboración, quienes puntúan alto, trabajan cómodamente en situaciones en las que nadie está proporcionándoles apoyo o pautas. Se sienten capaces de decidir por sí mismos donde debería estar su enfoque y cuáles son sus prioridades. Algunas personas que puntúan alto disfrutan al estar a cargo de otros; otras no. Aquello que todos los que puntúan alto tienen en común es una preferencia por marcar su *propia* dirección.

Posibles desventajas de las puntuaciones muy altas

Las personas que puntúan muy alto en Independencia pueden ser percibidas como polémicas o rebeldes. Se pueden sentir incómodas en situaciones en las que otros –especialmente con aquellos en posiciones de autoridad o aquellos a quienes consideran incompetentes- les hacen sugerencias o peticiones, y esa incomodidad se puede traducir en un comportamiento que es visto como pasivo-agresivo o incluso perjudicial. Pueden ser percibidas como personas que no saben trabajar en equipo.

Sugerencias para el desarrollo

Si sus puntuaciones son altas con respecto a los promedios, tenga en cuenta que contrariedad y rebeldía no son lo mismo que independencia y criterio propio. Asegúrese de expresar sus opiniones siempre de forma respetuosa, aunque claramente esté en desacuerdo con otros. Quien bien critica no ofende y todos tenemos derecho a exponer nuestras opiniones. Es importante que las críticas se basen en hechos objetivos y contrastados. Que se centren en lo fundamental, sin pretensiones de abordar todos los detalles, y que la crítica se dirija siempre a comportamientos o actitudes concretos. No descalifiquemos a la persona concreta, sino a lo que ha hecho o dicho, y seamos claros, concretos y específicos, evitando generalizaciones y etiquetas.

Las críticas constructivas son oportunidades para fortalecer nuestra relación interpersonal, mejorando el conocimiento mutuo y fortaleciendo nuestra autoestima. Son una oportunidad para aprender.

Si ha obtenido puntuaciones muy bajas, trate de marcar sus propios estándares en lugar de mirar a los demás como guías. Confíe en su propia toma de decisiones.

Observe cuando actúa con seguridad en sí mismo y con independencia y cuando es deferente, indeciso o conformista. Recompénsese cuando al actuar de manera independiente tenga un resultado positivo.

Trate de adoptar algunas pequeñas decisiones sin consultar con otras personas primero. Si estas son recibidas de manera favorable, intente algo un poco más atrevido.

¿Cuánto se cuestiona después de haber tomado una decisión? Evite dudar continuamente y confíe en sus habilidades de toma de decisiones. En lugar de esperar a recibir aprobación *antes* de tomar decisiones, intente informar *después* de haber actuado. Consiga claridad de su supervisor sobre cuando él/ella quiera ser consultado sobre un proyecto y cuando está bien avanzar sin sus pautas. Cuando una nueva situación surja, comunique que planea seguir adelante con su decisión a menos que él/ella diga lo contrario dentro de un marco de tiempo determinado.

Busque las formas en las que puede contribuir más allá del alcance de su descripción de trabajo real. Puede que esté definiendo su rol demasiado estrictamente y puede que haya cosas que pueda hacer aparte o independientemente de los demás que incrementarían su visibilidad y su capacidad de alcanzar objetivos.

Haga una evaluación de sus fortalezas y debilidades. Para las áreas en las que sabe que es claramente competente, sea firme exponiendo sus opiniones y haciendo recomendaciones. Para las áreas en las que aún está aprendiendo, haga un esfuerzo para obtener más información, pero aun así participe activamente en discusiones en las que considere que puede aportar algo, aunque tenga menos experiencia en este área en particular.

Sepa qué es lo que se espera de usted y cuáles son los resultados específicos de su rendimiento que debe alcanzar, para que no haya malentendidos con su supervisor y/o compañeros. Negocie para tener mayor autonomía dentro de los límites que ya han sido establecidos.

Ofrezca establecer una agenda para reuniones para tratar de influir y aportar a los temas de discusión.

“La confianza que posee una persona en su propia capacidad tiene un profundo efecto sobre sus posibilidades. Las personas que se consideran efectivas logran recuperarse de los fracasos; su enfoque se basa en cómo afrontar las situaciones en vez de preocuparse por lo que le pueda salir mal” afirma el doctor Daniel Goleman, autor de *Inteligencia emocional*.

Materiales de apoyo recomendados

El líder que no era licenciado por Robin Sharma (Grijalbo Mondadori, 2010)

Toma de decisiones y resolución de problemas. Jhon Adair. (Gedisa 2008)

INGLES

Courage Goes To Work: How to Build Backbones, Boost Performance, and Get Results por Bill Treasurer (Berrett-Koehler Publishers, 2008)

Rebooting Work: Transform How You Work in the Age of Entrepreneurship por Maynard Webb y Carlyle Adler (Jossey-Bass, 2013)

The Art of Being Unreasonable: Lessons in Unconventional Thinking por Eli Broad y Michael R. Bloomberg (Wiley, 2012)

The Rise of the Creative Class-Revisited por Richard Florida (Basic Books; Second Edition edition, 2012)

PREFERENCIA POR UNA ESTRUCTURA FLEXIBLE

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Preferencia por una estructura flexible disfrutan trabajando en tareas sin parámetros claros. Comparados con los individuos que puntúan bajo en esta dimensión, quienes puntúan alto son capaces de crecer en situaciones sumamente ambiguas y están motivados ante la oportunidad de crear algo –un nuevo producto, servicio o sistema- partiendo de la nada. Sienten que son más efectivos cuando se les da plena libertad para resolver problemas y normalmente no necesitan depender de procedimientos paso a paso para completar tareas eficiente y eficazmente. Un elevado nivel de comodidad con la ambigüedad y la incertidumbre puede ser beneficioso, especialmente en situaciones que suponen cambios rápidos.

Posibles desventajas de las puntuaciones muy altas Casi todas las organizaciones requieren algún grado de adherencia a una estructura. Ya sea por escrito o no, hay reglas, políticas y protocolos que deben seguirse para que los individuos tengan éxito. Las personas que puntúan extremadamente alto en Preferencia por una estructura flexible pueden sentirse, como poco, incómodos –y quizá incluso incapaces de sobrevivir- en organizaciones o situaciones muy reglamentadas.

Sugerencias para el desarrollo

Si usted ha puntuado muy bajo, piense en los aspectos positivos de tener menos estructura. Resolver un problema sin parámetros puede intensificar su creatividad. No tenga miedo a explorar nuevos caminos o saltar a un proyecto sin tener todos y cada uno de los pasos planificados de antemano.

Aunque preferiría que no fuese así, espere ambigüedad y cambio porque ambos están siempre presentes en las organizaciones y en el contexto. Puede que tenga que exigirse más allá de su zona de confort, pero ello le ayudará a responder a diferentes situaciones con más flexibilidad y a desarrollar su creatividad.

No evite las situaciones no estructuradas; por el contrario, búsquelas. Ofrézcase voluntario para proyectos donde estará trabajando bajo condiciones ambiguas.

Piense en situaciones en que la falta de estructura proporcionó un buen resultado o incrementó su creatividad. Piense en las estrategias que utilizó entonces y aplíquelas a la situación actual.

Tiende a haber *menos* certidumbre a medida que se asciende. Los asuntos no están tan claros y las decisiones requieren más adaptabilidad. Puede ser que tenga que centrarse más en el panorama general que en los pequeños detalles, lo que habitualmente se denomina no dejar que al árbol tape el bosque

Suavizar las reglas puede producir nuevas oportunidades de sinergias e integración que no ha visto antes y ampliar sus horizontes. Comience trabajando con situaciones de bajo riesgo; pregunte a las personas por sus reacciones ante los cambios y después adáptese en consecuencia.

Identifique a personas que conozca que lidian bien con la ambigüedad. ¿Cómo se comportan? Hable con ellas sobre sus mecanismos de resistencia y adopte estrategias que pueden funcionarle a usted.

Abandonar la estructura puede causar cierta ansiedad. Comience un diario sobre algunos de sus sentimientos o preocupaciones. Piense en dos o tres formas de relajarse o aliviar el estrés.

Algunas estructuras, si son muy estrictas, realmente pueden obstruir la creatividad y la innovación. Incluso las estructuras existentes que están funcionando bien pueden beneficiarse de un pequeño cambio, una gran revisión o un enfoque completamente nuevo. Esté dispuesto a experimentar y solicite opinión tras sus intervenciones

Quienes puntúan alto en esta escala tienden a asumir y realizar cambios cómodamente y son capaces de tomar decisiones intuitivas. No se alarman cuando hay cosas en el aire.

Materiales de apoyo recomendados

La quinta disciplina. El Arte y la Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Peter Senge.(Granica)

Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad de Mihaly Csikszentmihalyi (CLAVE 2011)

INGLES

Imagine: How Creativity Works por Jonah Lehrer (Canongate Books, 2012)

Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All por Jim Collins y Morten T. Hansen (HarperBusiness, 2011)

Out of Our Minds: Learning to be Creative por Ken Robinson (Capstone, 2011)

The Ambiguity Advantage: What Great Leaders Are Great At por David Wilkinson (Palgrave Macmillan, 2006)

INCONFORMISMO

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Inconformismo generalmente se sienten cómodas destacando entre la multitud y siendo diferentes al resto. Comparadas con personas con puntuaciones bajas, quienes puntúan alto son más proclives a tomar una postura impopular, a desafiar una opinión generalizada o a jugar el papel del abogado del diablo. Esta voluntad de “ir contra corriente” puede ser muy útil previniendo el pensamiento de grupo y asegurando que un grupo u organización no se quede estancado en el “siempre se ha hecho así”. Los individuos que puntúan alto en Inconformismo no se preocupan por ser vistos como diferentes y son, menos propensos a decir que están de acuerdo con la opinión mayoritaria –o a dejar que otros asuman que están de acuerdo- cuando no lo están.

Posibles desventajas de las puntuaciones muy altas

Si todas las personas pensarán, hablarán y se comportarán exactamente como sus amigos, vecinos y compañeros, el mundo sería un lugar bastante aburrido y previsible. Aun así, las personas con puntuaciones muy altas en Inconformismo corren el riesgo de adoptar posiciones alternativas o de tomar decisiones muy poco convencionales por el mero hecho de ser percibidos como singulares y diferentes. Comportarse de forma diferente solamente por ser original puede ser tan improductivo como estar de acuerdo por no llevar la contraria.

Sugerencias para el desarrollo

Ser un inconformista no significa que haya que rechazar las reglas o expectativas por el simple hecho de ser diferente. Ni significa que necesite imponer sus opiniones sobre otros. Tan solo significa que usted sabe quién es usted y como piensa y que es fiel a sí mismo. Harpo Marx dijo: “No se preocupe sobre lo que los demás piensen. La única persona en el mundo lo suficientemente importante a la que complacer es a usted mismo”.

Si usted ha puntuado muy bajo, esté dispuesto a defender decisiones nuevas o que puedan resultar impopulares. No espere siempre a que otros estén de acuerdo con usted primero o a conseguir la aprobación de su jefe. Posiciónese en los temas en los que realmente cree incluso cuando no esté seguro de que a los demás les gustará. Esté dispuesto a ser de vez en cuando la “nota discordante” en causas que son importantes para usted y en las que considera que su criterio está sólidamente fundado.

No juzgue inmediatamente las nuevas ideas o las evalúe desde su punto de vista habitual. Mantenga una mente abierta acerca de todo. Haga muchas preguntas y sea capaz de involucrarse en discusiones abiertas para conocer otros puntos de vista y aportar los suyos.

Piense sobre algunas de las reglas o procedimientos más sagrados en su organización. ¿Qué pasaría si usted sencillamente los tirara por la ventana y comenzara desde cero? Es poco probable que usted haga esto, pero el mero ejercicio de pensar en ello puede ejercitar imaginación.

Piense en términos de opuestos. Cuando resuelva un problema, dele la vuelta. Pregunte qué falta o qué aspectos del problema no son fácilmente visibles.

No confíe en el “siempre se ha hecho así”. Experimente. Sea juguetón. Trate de ir más allá de los límites.

Si tiende a ser cauteloso y conservador, piense en formas en que puede suprimir cualquier limitación que le impida pensar fuera de la norma.

Ser inconformista supone un cierto grado de seguridad en uno mismo, así que esté preparado para encontrar resistencia ante algunas de sus ideas. Sinceramente escuche cualquier crítica a sus ideas porque puede aprender algo de la discusión. Si está equivocado, esté dispuesto a admitirlo, pero no cambie sus puntos de vista solo para evitar críticas.

Algunas veces ser muy conformista surge del temor a involucrarse en conflictos o controversias. Explore por qué este podría ser su caso. ¿Está dispuesto a asumir un tema controversial por su cuenta o está siempre jugando a lo seguro en el fondo? Haga la siguiente reflexión: pregúntese en qué situaciones debería haber dicho que no o haber hablado a tiempo para evitar consecuencias negativas posteriores. ¿Conoce el dicho “a veces es mejor ponerse una vez rojo que cien amarillo”?

No esté demasiado centrado en la estricta burocracia de su organización. Conozca a gente de departamentos diferentes, no solo a aquellos considerados “influyentes”, e intente tomar una perspectiva o punto de vista fresco teniendo en cuenta las perspectivas de terceros.

Materiales de apoyo recomendados

Primero, rompa todas las reglas: qué diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás por Marcus Buckingham y Curt Coffman (Ed. Norma, 2000)

Los retos del directivo actual: Conductas, competencias y valores imprescindibles del profesional del siglo XXI Emilio Moraleda (Gestión 2000 2014)

Del capitalismo al talentismo: Claves para triunfar en la nueva era de Juan Carlos Cubeiro (Deusto 2012)

INGLES

A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future por Daniel H. Pink (Riverhead Trade, 2006)

The Fearless Fish Out of Water: How to Succeed When You're the Only One Like You por Robin Fisher-Roffer (Wiley, 2009)

The Freak Factor: Discovering Uniqueness by Flaunting Weakness por David J. Rendall (CreateSpace Independent Publishing Platform, 2011)

The Icarus Deception: How High Will You Fly? por Seth Godin (Portfolio Hardcover, 2012)

ACEPTACIÓN DEL RIESGO

Descripción e interpretación

Quienes puntúan alto en Aceptación del riesgo suelen estar dispuestos a asumir riesgos para conseguir los resultados deseados, especialmente si la recompensa potencial es significativa. eEsto no implica necesariamente *disfrutar* el riesgo más que otros o actuar de forma temeraria; sino que puede suponer sencillamente *aceptar* el riesgo como un componente necesario del éxito al que aspiran. De hecho, algunas personas que puntúan alto en esta escala, pueden ser percibidos como atrevidos por sus amigos y socios de negocio, ya que entienden que el único riesgo *real* yace en las oportunidades perdidas –es decir, en no calcular y asumir el riesgo en primer lugar-. En cualquier caso, quienes puntúan alto son raramente vistos como personas que van sobre seguro, y su audaz toma de decisiones puede ser determinante en determinados momentos para mantener a las organizaciones por delante de la competencia.

Fortalezas acentuadas (las posibles desventajas de las puntuaciones muy altas)

Los resultados de asumir riesgos no calculados o extremados pueden ser desastrosos. Las personas que puntúan extremadamente alto en esta escala pueden ser más proclives a perseguir riesgos –incluso sin el beneficio de la retrospectiva- y pueden ser razonablemente juzgados como insensatos. Especialmente cuando son responsables de los recursos de la organización, quienes son muy atrevidos sin medir determinados impactos pueden descubrir que las desventajas de su estilo temerario –especialmente ante los ojos de los demás- superan a las ventajas.

Sugerencias para el desarrollo

Esté dispuesto a desafiar el estatus quo en lugar de ser complaciente. Intente ser flexible, abierto al cambio y dispuesto a correr riesgos calculados.

Aborde cada problema como si fuera nuevo. No mire siempre el histórico para guiar su pensamiento.

Piense en momentos en los que actuó de forma muy conservadora. ¿Qué le motivó a comportarse de esta manera? ¿Cuáles fueron las desventajas de este enfoque o las consecuencias de contenerse? ¿Cómo podría haber manejado las cosas de forma diferente? ¿Qué ganancias podría haber tenido si hubiese sido más atrevido?

¿Qué papel juega el miedo en su reticencia a tomar riesgos? Pregúntese qué es lo peor que podría pasar si una idea en particular o una iniciativa fracasan. ¿Es la consecuencia realmente tan mala? Otra pregunta a considerar es “¿Qué es lo mejor que podría pasar si paso a la acción?”. Quizás su temor se debe a una cuestión de confianza en sí mismo. Si es así, dedique un rato a evaluar y reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades, y determine las áreas específicas donde la confianza en sí mismo puede ser una dificultad para su eficacia.

Utilice los errores y fracasos como oportunidades de aprendizaje y, si tiene potestad sobre los ingresos y gastos, planee su presupuesto para permitirlos. Cree un ambiente donde los errores puedan ocurrir sin sanciones excesivas.

Alimente su espíritu competitivo. Piense en las ventajas (en lugar de las desventajas) de tomar riesgos, yendo a por pequeñas victorias al principio y construyendo su camino hasta las más desafiantes. Desarrolle opciones sobre cómo puede actuar mejor contra sus competidores mediante la adopción de soluciones más arriesgadas e innovadoras.

Adopte una actitud experimental y ofrézcase incentivos por experimentar y asumir ciertos riesgos. Esté dispuesto a explorar aquello que no se ha probado y lo desconocido. Piense en áreas específicas de su trabajo que pueden beneficiarse de la experimentación en las próximas semanas o meses, y desarrolle un plan para hacerla realidad.

Evalúe procesos y reglas establecidas en su departamento. ¿Qué está demasiado limitado? ¿Qué áreas pueden necesitar ser suavizadas? ¿Cuáles son algunos de los pequeños pasos que podría tomar que pueden suponer un poco de riesgo para alcanzar mejores resultados?

Si usted es un gerente, cree un sistema organizacional que apoye la innovación y la aceptación del riesgo, manteniendo la organización tan plana como sea posible y fomentando la creación de conexiones a través de las diferentes funciones. Dé libertad para trabajar más allá de las limitaciones normales manteniendo la burocracia al mínimo y dando a las personas libertad para ser no solo autónomos sino experimentadores.

Materiales de apoyo recomendados

Pequeñas apuestas: Descubre por qué las ideas más innovadoras surgen de pequeños descubrimientos por Peter Sims y Adela Padín (traductora) (Grupo Planeta, 2012)

Un nuevo impulso: Descubra los 20 hábitos que frenan su ascenso por Marshall Goldsmith y Mark Reiter (Empresa Activa, 2007)

INGLES:

Nothing to Lose, Everything to Gain por Ryan Blain (Portfolio Hardcover, 2011)

The Opposable Mind: Winning Through Integrative Thinking por Robert L. Martin (Harvard Business Review Press, 2009)

Uncertainty: Turning Fear and Doubt into Fuel for Brilliance por Jonathan Fields (Portfolio Hardcover, 2011)

ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN

Descripción e interpretación

A las personas que puntúan alto en Orientación a la acción les gusta iniciar acciones rápidas y decisivas para resolver problemas y hacer que las cosas ocurran. Comparadas con quienes puntúan bajo, tienden a sentirse cómodas tomando decisiones incluso bajo condiciones de incertidumbre. Son más propensas a ver mayor peligro en no haber actuado rápidamente que en actuar basados en información incompleta. Quienes puntúan alto son más propensos a sentirse impacientes en los sistemas burocráticos o en las culturas caracterizadas por un elevado grado de construcción de consenso, pero si pueden encontrar una manera de prosperar en estos ambientes, su energía e inclinación por la acción pueden tener un efecto multiplicador dentro del sistema.

Posibles desventajas de las puntuaciones muy altas

En la mayoría de las situaciones de negocio, una tendencia a la acción se asocia generalmente con posibles recompensas, pero hay peligros reales asociados con la exageración de esta fortaleza. En concreto, las personas que tienen puntuaciones muy altas en esta dimensión pueden fracasar en buscar y considerar información adicional, puntos de vista y preocupaciones sobre un determinado curso de acción relevante, incluso cuando ello podría prevenir errores costosos. Pueden ser vistos como imprudentes e incluso insensatos en su fuerte deseo por una acción rápida.

Sugerencias para el desarrollo

¿Es usted desidioso, “posponedor”? Ya sea porque prospera haciendo las cosas a última hora, ya sea porque tenga un afán perfeccionista que ralentiza los proyectos hasta que todo está perfecto o porque tenga una tendencia a analizar las cosas hasta el agotamiento, posponer logros puede desviar seriamente su productividad. Divida las tareas en partes más pequeñas y comprométase a hacerlas poco a poco, incluso cuando esté un poco incómodo con el ritmo.

Céntrese en aprovechar oportunidades y en moverse rápidamente entre ideas. Explore formas de acelerar el ciclo de rendimiento para que el tiempo entre la idea inicial y la implementación real se reduzca. Evite la parálisis por el análisis.

Adopte el lema de Nike “Just Do It” (“Tan solo hágalo”). Si las aportaciones adicionales de otras personas no son realmente necesarias, avance sin ellas. No es lo mismo informar que consultar cada detalle.

Céntrese en un número limitado de prioridades y determine cuáles son las más urgentes.

Cuando esté atascado sobre qué camino seguir en una decisión importante, elija lo que parezca ser la mejor opción en ese momento e impleméntela de forma temporal. Hay mucho que aprender de un “recorrido de prueba”, e incluso si no tiene éxito en última instancia, habrá ganado la perspectiva y las alternativas para la siguiente ronda. En innovación uno de los lemas es “equivocarse rápido y barato”. Es

decir, aprender testando y modificar a medida que se aprende, es mejor que llegar tarde y no lograr el objetivo por tener algo que es “perfecto” (en teoría).

Piense en un momento en el que no actuó lo suficientemente rápido para cumplir con una fecha límite o con un compromiso. Quizá dudó sobre una acción que se convirtió en una oportunidad perdida. ¿Qué pasó? ¿Qué causó el retraso o se interpuso en el camino de su éxito? Identifique los patrones que vea y analice qué podría haber hecho de forma diferente para conseguir un mejor resultado.

Manejar los cambios de forma efectiva es una pieza clave de esta escala. Para permanecer competitivas, las organizaciones necesitan estar continuamente cambiando y adaptándose. ¿Es usted percibido como alguien que impulsa importantes cambios sin excesivos retrasos? Trabaje en aceptar los cambios y sea rápido para testar y poner en práctica ideas prometedoras.

Los emprendedores tienden a estar extremadamente ocupados y “en movimiento” a todas horas del día. Si se enfrenta a un problema importante, asegúrese de reservar un tiempo en su horario para una reflexión enfocada y concentrada. No se extienda en el tema, pero permítase un tiempo tranquilo para reflexionar sobre todos los parámetros.

Materiales de apoyo recomendados

Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre. Stephen R. Covey. (Paidós 2011)

Marca la diferencia: Identifica el problema, fija tu posición, actúa basado en ella y cambia el estado de las cosas. John Izzo

INGLES

Better Under Pressure: How Great Leaders Bring Out the Best in Themselves and Others por Justin Menkes (Harvard Business Review Press, 2011)

Just Start: Take Action, Embrace Uncertainty, Create the Future por Leonard A. Schlesinger and Charles F. Kiefer (Harvard Business Review Press, 2012)

Little Book of Talent: 52 Tips for Improving Your Skills por Daniel Coyle (Bantam, 2012)

Own YOUR Success: The Power to Choose Greatness and Make Every Day Victorious por Ben Newman (Wiley, 2012)

The YOU Plan: A 5-Step Guide to Taking Charge of Your Career in the New Economy por Michael Woodward (Keynote Publishing, March 1, 2012)

PASIÓN

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Pasión suelen encontrar su trabajo muy interesante. Comparados con quienes puntúan bajo, son más propensos a disfrutar largas horas trabajando en algo. Pueden llegar a estar tan involucrados en su trabajo que pierden la noción del tiempo. Los beneficios que típicamente acompañan a quienes puntúan alto en Pasión incluyen algunos que son obvios –experimentan más satisfacción y son más productivos - y algunos que son quizás menos obvios pero igualmente valiosos- impactar en los demás de manera más positiva, y disfrutar de una mejor salud-. Cuando se hace lo que uno ama, no se percibe como trabajo.

Posibles desventajas de las puntuaciones muy altas)

Mientras que sentirse apasionado por el trabajo de uno es casi siempre mejor que lo contrario, es posible "empacharse". Las personas que están extremadamente apasionadas por su trabajo pueden encontrarse a sí mismas, incluso en entornos sociales, hablando sobre prácticamente nada más que el trabajo. Como resultado, pueden ser percibidos como gente que no escucha o incluso como egocéntricos. También pueden estar tan centrados emocionalmente en su trabajo que pierden perspectiva, de tal manera que incluso contratiempos relativamente menores pueden parecerles devastadores.

Sugerencias para el desarrollo

Dedique una hora más o menos para ir a un lugar silencioso y tranquilo donde no vaya a ser molestado. Piense en –y quizá escriba sobre- las veces y situaciones en las que se ha sentido "en sintonía", cuando haya estado trabajando en algo tan atractivo e interesante que casi perdió la noción del tiempo. ¿Qué es lo que estaba haciendo durante esos momentos? ¿Estaba resolviendo problemas difíciles? ¿Concibiendo nuevas y emocionantes posibilidades? ¿Trabajando codo a codo con un equipo motivado? ¿Ayudando a otros? Busque la forma de incorporar más actividades de ese tipo a su trabajo.

A veces, cuando usted es realmente bueno en algo –sea trabajo muy detallado, sea organizar proyectos o escribir- se le pide que mucha dedicación a esas actividades, pero usted puede que lo disfrute o no. Piense no sólo en aquello en lo que es bueno, sino también en aquello que le ilusiona y con lo que disfruta, y vea si puede reconfigurar sus responsabilidades, quizá con la ayuda de compañeros de equipo, de tal forma que haga más de lo que le gusta y menos de lo que no.

Es bastante sencillo ver cuando otras personas están hablando o haciendo algo sobre lo que se sienten particularmente apasionadas. Sus rostros casi literalmente se iluminan, hablan con mayor rapidez y están más animados. Pregunte a unos pocos amigos y miembros de familia que es lo que *ellos* creen que a usted más le apasiona basados en lo que han observado. Reflexione sobre sus comentarios y piense sobre las consecuencias beneficiosas de inyectar más pasión en su día a día.

Socialice más con sus compañeros para que puedan ver su pasión en otros ámbitos que están fuera del ambiente de trabajo.

Demuestre su pasión invitando a otros a colaborar en proyectos que no son sólo importantes para usted sino de interés para ellos también.

La pasión puede ser comunicada a través de la motivación de los demás. Piense en cómo se relaciona con otros: ¿les da tareas desafiantes que incrementan sus habilidades? ¿Les conoce a un cierto nivel personal? ¿Está disponible para ayudarles cuando le necesitan? ¿Celebra sus éxitos? ¿Da la bienvenida a sus opiniones sobre los proyectos más importantes para usted?

Mostrar su pasión no significa que necesite ser ruidoso o dominante, sino expresar sus opiniones con emoción e intensidad. No tenga miedo a mostrar su entusiasmo o compromiso inquebrantable con la misión general u otros proyectos de su organización.

Concédase tiempo para potenciar su lado estético y artístico. Lea poesía ocasionalmente o visite una galería de arte. Recuerde algunas de las actividades de las que usted realmente disfrutaba o en las que sobresalía en su infancia y reflexione sobre cómo podrían conectarse con su profesión. Imagine su vida “ideal” y escriba un párrafo explicando por qué le encantaría vivir su vida de esa manera. ¿Qué pasos puede tomar esta semana para acercarse a ese ideal?

Materiales de apoyo recomendados

El elemento: Descubrir tu pasión lo cambia todo. Ken Robinson (CLAVE 2010)

El bus de la energía: 10 reglas para llenar de energía positiva su vida por Jon Gordon (Narrativa Empresarial, 2011)

INGLES

Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action por Simon Sinek (Portfolio Trade, 2011)

Strengths Finder 2.0 por Tom Rath, (Gallup Press, 2007)

The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy por Jeffrey Reiman (Wiley, 2012)

The 52-Week Life Passion Project por Barrie Davenport (Blue Elephant Press, 2012)

NECESIDAD DE LOGRO

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Necesidad de logro tienen un fuerte deseo de destacar en las esferas de su elección. Tienen estándares muy altos para sí mismos y no consideran la mediocridad como una opción. Se esfuerzan por ser uno de los mejores –si no el mejor- en todo lo que hacen. Comparados con quienes puntúan bajo, quienes puntúan alto son más propensos a establecer metas elevadas para sí mismos y después entregarse al máximo para conseguirlas. En ocasiones, las personas que son consideradas muy exitosas por otros pueden no puntuarse particularmente alto en esta escala. Estas personas, pueden considerar sus metas poco realistas, lo que significa que siempre estarán por debajo, o que sus logros han sido motivados fundamentalmente por algo más que su deseo de destacar, tal como un deseo de marcar la diferencia en las vidas de los demás.

Las posibles desventajas de las puntuaciones muy altas)

Las personas con un alto deseo de superación profesional pueden hallar que sus relaciones personales sufren y puede que no consigan desarrollar intereses externos. También, quienes puntúan alto pueden ser reticentes a participar en cualquier actividad –incluso deportes y aficiones- en las que no pueden destacar. Ya sea por tener tiempo limitado o por no estar dispuestos a ser corrientes, lo que evita que estas personas prueben cosas nuevas, el impacto es el mismo: un conjunto restringido de intereses y experiencias, y posiblemente incluso una visión del mundo limitada.

Sugerencias para el desarrollo

Siempre que pueda, muestre elevados niveles de sana ambición, energía, determinación e iniciativa. Persiga desafíos. ¿Cuándo fue la última vez que de verdad se retó a sí mismo?

Muestre interés en construir habilidades multidisciplinarias y conocimiento en diferentes áreas. Oblíguese a mantener sus habilidades técnicas al día incluso si piensa que están fuera del ámbito de su posición inmediata. Difunda que está interesado en su propio desarrollo y dé a conocer sus deseos profesionales.

Las personas que puntúan alto en esta escala están dispuestas a hacer sacrificios para progresar y están deseosas de salir de su zona de confort. Elija una tarea con la que no esté familiarizado y ofrézcase voluntario para trabajar en ello.

Tenga seguridad en sí mismo y no tenga miedo a “promocionarse”, sin caer en el “autobombo” continuo. Hacer visibles sus buenos resultados puede abrirle puertas para otros proyectos e iniciativas. Piense en aquello que quiere conseguir y póngase en la posición para lograrlo.

Determine sus tres principales fortalezas y averigüe las formas de aprovecharlas. Haga una lista de proyectos en los que quiere estar involucrado. Elija dos habilidades que quiera desarrollar en el próximo año y controle su progreso.

Las personas más exitosas, a menudo se implican en problemas que tienen la mayor importancia estratégica para la organización y buscan formas de contribuir en esas áreas. Quizá usted necesite tomar clases extra o conseguir algún tipo de certificación. Aumentar sus capacidades de esta manera puede requerir invertir su propio dinero o tiempo.

La creación de redes profesionales es a menudo el primer paso para el éxito. Busque a mentores que le puedan guiar navegando en la política organizacional y le presenten a los jugadores clave. Trabaje activamente en obtener comentarios periódicos para mejorar sus habilidades. Sea consciente de su reputación.

El camino de su vida, ¿está dirigiéndole a vivir a la altura de su potencial? Si se ha tornado demasiado complacido con el estatus quo, busque maneras de ampliar sus habilidades. Construya un historial de éxito en una variedad de ámbitos diferentes: planificación, implementación, innovación, etc.

Mantenga un “diario de éxitos” que enumere los logros, los elogios y las historias recientes de éxito.

Piense en un momento en el que consiguió algo importante por usted mismo. ¿Recuerda lo bien que se sintió? ¿Qué necesita para crear esa sensación de nuevo?

Materiales de apoyo recomendados

La sorprendente verdad sobre qué nos motiva por Daniel H. Pink (Riverhead, 2011)

Máxima eficacia: Un sistema integral de planificación que le permitirá potenciar todas sus capacidades por Brian Tracy (Empresa Activa, 2010)

El principio 80/20: El secreto de conseguir más con menos por Richard Koch (Ediciones Paidós, 2009)

INGLES

Extreme Productivity: Boost Your Results, Reduce Your Hours por Robert C. Pozen (HarperBusiness, 2012)

Train Your Brain for Success: Read Smarter, Remember More, and Break Your Own Records por Roger Seip (Wiley, 2012)

VISIÓN DE FUTURO

Descripción e interpretación (qué significa la puntuación alta)

Las personas con puntuaciones altas en Visión de futuro tienden a preferir las ideas estratégicas a largo plazo a la acción táctica a corto plazo. Comparadas con personas que puntúan bajo en esta dimensión, quienes puntúan alto son más propensos a preguntarse cómo su visión por el futuro determina aquello en lo que deberían estar centrándose en este momento. Los beneficios de las puntuaciones altas en Visión de futuro son considerables. En primer lugar, hay una gran cantidad de personas que están naturalmente atraídas por actividades que les permiten ver resultados rápidos, y así los pensadores centrados en el futuro pueden proveer una perspectiva con un valor único –es crítica para la viabilidad a largo plazo de organizaciones tanto grandes como pequeñas-. También, tanto si ocurre de forma natural o como resultado de una intención disciplinada, la tendencia a pensar estratégicamente y prever las posibilidades de futuro es una clave para la innovación.

Posibles desventajas de las puntuaciones muy altas

En sí mismo, un enfoque de futuro extremo no garantiza un pensamiento estratégico efectivo o mejores resultados a largo plazo. Sin habilidades complementarias como liderazgo, ejecución y pensamiento analítico, una persona con una puntuación muy alta en esta dimensión puede ser vista como soñadora –alguien que está fuera de contacto con la realidad y que no puede hacer mucho-. También, incluso en combinación con otras habilidades importantes, las personas con un elevado enfoque de futuro pueden pasar por alto datos críticos sobre la realidad presente, lo que podría dar lugar a tomar malas decisiones.

Sugerencias para el desarrollo

No examine cuestiones únicamente en términos de cómo afectan al entorno actual de hoy y trate de evaluarlos en términos tanto de largo alcance como de consideraciones del panorama general. Como mínimo, planee un horizonte de tres años.

“Previsión” es un factor clave en esta escala. Anticipar desafíos, oportunidades, recursos, fuerzas externas y tendencias pueden ayudar a desarrollar una orientación futura que guíe su toma de decisiones.

Mantenga el fin presente en todo momento. Planee una secuencia de pasos para llegar a ese fin. Asegúrese de que cualquier plan para cumplir los objetivos a largo plazo incluya sub-tareas a lo largo del camino para incrementar la probabilidad de éxito.

Puede que usted esté haciendo todo bien hoy, pero si no está pensando en qué va a necesitar hacer para tener éxito mañana o en cinco años a partir de ahora, corre el riesgo de ser vencido por sus competidores que sí lo hacen. Cree una visión de futuro y los pasos que necesita tomar para llegar ahí. Piense estratégicamente sobre las tareas. Tenga en cuenta la interdependencia de los diferentes departamentos y cuán importante es que los diferentes grupos funcionen bien juntos.

Siempre sea consciente de los recursos que puede necesitar en el futuro, y trabaje proactivamente para obtenerlos.

Asegúrese de que sus propios objetivos y los de los miembros de su equipo incluyan al menos un objetivo en desarrollo y que a largo plazo esté ligado al plan estratégico general de su organización.

Piense en aquello que podría ir mal o en los posibles obstáculos que pueden surgir. Cree planes de contingencia para abordar estas posibles desviaciones.

No se enrede demasiado en los detalles del día a día y trate de mantener una perspectiva más amplia y una curiosidad sobre el futuro. Dé tiempo para que usted y sus compañeros de trabajo se comprometan en un pensamiento fuera de lo común y trabajen en los escenarios de “qué pasaría si”.

Pensar en el futuro quita tiempo a las operaciones del día a día de su organización. Consiga este tiempo. Si tiene informes directos, delegue algunas de sus tareas más sencillas y designe al menos una hora a la semana para reflexionar sobre las necesidades futuras. Sea consciente de que dándose este tiempo extra puede requerir mejores habilidades de gestión de tiempo.

Cultive una mentalidad a largo plazo a medida que interactúa con otros. Desafíelos para conectar sus ideas y proyectos a la estrategia de la organización para el futuro, y hable sobre las implicaciones de futuro que tendrán las decisiones que está tomando hoy.

Materiales de apoyo recomendados

Tu mundo en una servilleta: Resolver problemas y vender ideas mediante dibujos por Dan Roam (Gestión 2000, 2010)

La solución de los innovadores: Cómo crear y mantener un crecimiento exitoso por Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor (Mcgraw Hill Editorial, 2004)

2020: un nuevo paradigma: Cómo los retos del futuro cambiarán nuestro modo de vivir y trabajar de Robert J. Shapiro (Tendencias 2009)

INGLES

Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers por Jeanne Liedtka & Tim Ogilvie (Columbia University Press, 2011)

Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World por Bob Johansen (Berrett-Koehler Publishers, 2012)

Start at the End por Dave Lavinsky (John Wiley & Sons, 2012)

GENERACIÓN DE IDEAS

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Generación de ideas tienen facilidad para aportar una gran cantidad de ideas, independientemente de la situación o la naturaleza del problema que ha de resolverse. Cuanto mayor sea la puntuación en esta dimensión, mayores son las probabilidades de que la persona no solo ofrezca ideas en mayores *cantidades* que otros, sino que también genera ideas más novedosas. Es conocido que para tener buenas ideas, es necesario tener antes muchas. Quienes puntúan alto tienden tanto a disfrutar como a ser buenos en las tormentas de ideas. Su habilidad para hacer asociaciones novedosas y ver nuevas posibilidades puede ser increíblemente útil tanto en las actividades personales como dentro de las organizaciones. Sobre todo cuando un equipo está atascado, o necesita pensar en un producto, servicio o plan de negocios de una forma muy nueva, los compañeros con alta puntuación en Generación de ideas pueden hacer contribuciones muy valiosas.

Fortalezas acentuadas

Dependiendo de cómo y cuándo se expresen, las personas con muchas ideas nuevas pueden irritar a algunos de los miembros de su equipo. Esto es especialmente cierto cuando aquellos que reciben las ideas valoran la eficiencia o la tradición; para estas personas, el flujo constante de nuevas ideas puede resultar poco práctico, distractor o consumidor de tiempo. Trabajar en Generación de ideas puede ser particularmente molesto para los trabajadores que confunden la lluvia de ideas de un jefe con un mandato para la ejecución de dichas ideas.

Sugerencias para el desarrollo

Expandir su pensamiento leyendo publicaciones dirigidas hacia la creatividad, la innovación y las prácticas de vanguardia. Manténgase al día en las nuevas tendencias, no solamente en su campo sino también en otras áreas de la economía y la cultura.

Etiquetándose a sí mismo como alguien que nunca aporta buenas ideas puede convertirse en una profecía que tiende a cumplirse por su propia naturaleza. Desafíese para salir de su zona de confort y aspire a pensar “fuera de lo común” en todas las materias. Rodéese de personas que hacen esto de manera natural para ser estimulado a pensar de forma no convencional.

Comprométase a una sesión de “tormenta de ideas” en la que la opinión tradicional se descarte. Intente no criticar ideas inmediatamente. Incluso si piensa que una idea parece tonta o incluso ridícula, dé tiempo para una discusión animada sobre ella. A veces las buenas ideas y las soluciones que *son* viables surgen de una idea que no parecía tan posible en un principio.

Revise las ideas que han sido presentadas y descartadas en los últimos seis meses. ¿Hay algunas que quiera reconsiderar?

Piense en algunas de las ideas más creativas que ha tenido en el pasado. ¿Por qué cree que son creativas? ¿Qué recuerda sobre cómo las generó? ¿Estaba dando un paseo? ¿Haciendo una tormenta de

ideas con un equipo? ¿Escuchando ópera? ¿Visitando un museo? Reflexione sobre las situaciones que están más conectadas a su tendencia a pensar de forma creativa e *intencionalmente* reproduzca aquellas situaciones tanto como sea posible.

Establezca un objetivo para generar una idea nueva cada semana.

Considere crear un Grupo de trabajo de nuevas ideas que se reunirán mensualmente para una tormenta de ideas tratando de obtener soluciones a problemas existentes. Desarrolle incentivos para ideas que se dirijan a aumentar la eficiencia e innovación. La creatividad como otras capacidades, requiere de gimnasia y de práctica.

Desafíese a utilizar el hemisferio derecho de su cerebro para generar ideas novedosas. Primero, escriba una pregunta (por ejemplo, ¿cómo podemos innovar en nuestro modelo de negocio?) o un problema (por ejemplo, ¿cómo podemos competir con organizaciones con más recursos?). Entonces, visite un museo de arte o visite una galería de imágenes en Internet. Mientras mantiene esta pregunta en su mente, seleccione una imagen que le intrigue. Pregúntese a sí mismo cómo la imagen se relaciona con la pregunta. Esté abierto a lo que venga, sin importar cuán sorprendente o inesperado le resulte. También puede intentar esto con un amigo o un compañero, ya que encontrará que ambos se basarán en las asociaciones del uno con el otro para encontrar ideas.

Esté abierto y sea optimista cuando las personas sugieren ideas novedosas. A veces una idea terrible puede inspirar a una extraordinaria, por lo que promocionar un ambiente de apertura y aceptación inicial de ideas a explorar crea seguridad y anima a todos a arriesgarse un poco.

Propóngase a leer regularmente materiales fuera de su área de experiencia. Muchas de las ideas más novedosas provienen de la integración de lo que previamente hemos considerado temas tangenciales como demuestran las técnicas de creatividad basadas en analogías.

Mantenga una libreta y un bolígrafo a mano cuando viaje a nuevos países o regiones y tome nota de cualquier observación que encuentre sobre costumbres o prácticas que son nuevas para usted; pregúntese qué nuevas ideas estas observaciones pueden estimular.

“Hacer nuevas preguntas, investigar nuevas posibilidades, mirar los viejos problemas desde un nuevo ángulo requiere imaginación creativa y marca los verdaderos avances en la ciencia [...] La imaginación es más importante que el conocimiento: mientras el conocimiento es limitado, la imaginación engloba al mundo entero.” Albert Einstein

Materiales de apoyo recomendados

Ideación: Cómo lograr que las ideas germinen y fluyan en su entorno de trabajo por Jack Foster y Laura C. Pérez de León (traductora) (Editorial Universitaria Ramón Areces, 2003)

El efecto Medici: Percepciones rompedoras en la intersección de Ideas, Conceptos y Culturas por Frans Johansson (Deusto, 2010)

Seis sombreros para pensar por Edward de Bono (Paidós, 2012)

Las buenas ideas. Una historia natural de la innovación por Steven Johnson y María Sierra (traductora) (Turner, 2012)

Los secretos de los genios de la creatividad. M. Michalko. (Gestión 2000)

INGLES

Thinkertoys por Michael Milchalko (Ten Speed Press, 2006)

EJECUCIÓN

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Ejecución son particularmente expertas en tomar una idea y convertirla en una realidad. Tanto si están implementando su propia idea como la de otra persona, y tanto si es una idea grande como una relativamente menor, son más propensos a “hacerlo posible”. La habilidad para ejecutar bien es crítica en cualquier profesión u organización, y cuando se aplica al nivel estratégico, puede ser particularmente valiosa. Quienes puntúan alto suelen tener la responsabilidad de ejecutar iniciativas estratégicas de alto nivel y son más propensos a mostrar una habilidad para comprender la visión, traducirla en pasos tácticos de acción y después implementarlos –bien por su cuenta o a través de un equipo-.

Fortalezas acentuadas

Para que la ejecución tenga valor, es necesario que la idea original, el plan o la estrategia sean buenos. Aquellos que puntúan muy alto pero que fallan en utilizar un buen juicio al seleccionar sus proyectos pueden quedar atrapados en la “trampa de la actividad”, ejerciendo una gran cantidad de esfuerzo pero produciendo poco –o nada- de valor real. Tener talento en las operaciones no implica ser competente en el desarrollo de estrategias.

Sugerencias para el desarrollo

Revise todos los recursos a su disposición. ¿Está utilizando todo lo que está disponible?

Si es responsable de un equipo, establezca metas claras y asegúrese de que todo el mundo entiende perfectamente quién está haciendo qué para minimizar las posibilidades de malentendidos y conflictos. Sea específico sobre sus expectativas con respecto a la calidad, los plazos, la innovación, la colaboración, etc.

Anticipe crisis y barreras para el éxito. Tenga los planes en orden para hacerles frente *antes* de que ocurran en realidad.

Saber cómo sacar lo mejor de las personas y los recursos es un aspecto importante de la ejecución. Examine las personas o procedimientos que son obstáculos para que se hagan las cosas. Céntrese en las dos o tres tareas principales y escriba un plan específico para hacerles frente.

Un seguimiento efectivo es importante. Al comienzo de la semana, haga una lista de actividades requeridas para cerrar determinados proyectos. Consulte esta lista a lo largo de la semana y asegúrese de que los asuntos pendientes no queden fuera del radar. Establezca puntos de control y objetivos para controlar el progreso en los objetivos clave.

Si es responsable de un área, visualice los objetivos a largo plazo con su gente y recuérdelos que los nuevos proyectos o iniciativas deben estar alineados con la estrategia del negocio o los resultados clave.

Reconozca a las personas cuyas acciones tienen un impacto directo y positivo en los objetivos del negocio.

Promueva los estándares para el desempeño de calidad. Siempre busque maneras de mejorar y establezca que la mentalidad de continuo cambio y mejora es la norma para su organización.

Mantenga un balance entre las estrategias a largo plazo y los asuntos operacionales del día a día. Evalúe cuándo su enfoque debería estar en el “bosque” y cuándo debería estar en los “árboles”.

Si tiene a personas bajo su mando, reflexione sobre sus hábitos de delegación. ¿Confía demasiado en su propio esfuerzo para efectuar sus proyectos, o está delegando demasiado sin dar suficiente dirección y guía? ¿Hay tareas importantes en las que debería estar más involucrado? ¿Son sus expectativas claras cuando delega una tarea?

Ofrézcase como voluntario para tareas de liderazgo fuera del trabajo para expandir sus capacidades en esta área.

Materiales de apoyo recomendados

Organízate con eficacia: Máxima productividad personal sin estrés por David Allen (Empresa Activa, 2006)

INGLES

Change Anything: The New Science of Personal Success por Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, and Al Switzler (Business Plus, 2012)

The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals por Chris McChesney, Sean Covey & Jim Huling (Free Press, 2012)

The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge por Vijay Govindarajan and Chris Trimble (Harvard Business Review Press, 2010)

Your Brain At Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long por David Rock (HarperBusiness, 2006)

CONFIANZA EN UNO MISMO

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Confianza en uno mismo se sienten bien con sus destrezas y habilidades. Están generalmente satisfechas con quienes son y de lo que son capaces, y creen que sus talentos existentes y capacidades son suficientes para ayudarles a conseguir sus objetivos más deseados. Un fuerte sentido de confianza en uno mismo en un miembro del equipo puede aliviar a los demás; ya que resulta difícil confiar en alguien que continuamente expresa desconfianza en sí mismo. Quienes puntúan alto pueden encontrar que están dispuestos a intentar cosas nuevas y asumir nuevos retos con mayor facilidad que quienes puntúan bajo, y pueden disfrutar de mayores logros como resultado.

Fortalezas acentuadas

A pesar de que no es inevitable, los individuos con puntuaciones extremadamente altas en Confianza en uno mismo son probablemente más propensos a ser percibidos como arrogantes que quienes puntúan bajo. Hay una línea muy delgada entre una confianza en uno mismo apropiadamente alta y un sentido exagerado de esa confianza, y el dónde esta línea está, suele depender mucho de la audiencia. Si una puntuación muy alta en esta dimensión está realmente enmascarando *baja* autoestima, puede estar acompañada de intentos de probar las destrezas de uno mismo a otros de forma excesiva –y quizás irritante–.

Sugerencias para el desarrollo

Emplee parte de su tiempo pensando sobre quién es usted y dónde quiere ir con su carrera. Enumere sus tres logros más importantes en los últimos años. ¿Por qué tuvo éxito con ellos? Transfiera los pasos que tomó entonces y aplíquelos a proyectos actuales. Aplicando sus fortalezas a situaciones futuras, incrementará la probabilidad de repetir éxitos pasados.

Establezca pequeños objetivos para usted y trabaje duro para lograrlos. Cuanto más logre, mejor se sentirá consigo mismo y comenzará a establecer patrones de éxito.

Las personas con alta confianza en sí mismas tienden a ver los obstáculos como oportunidades en lugar de impedimentos. Les gustan las cosas nuevas y no tienen miedo a asumir nuevos desafíos. También aceptan con facilidad los contratiempos, asumiendo que son a menudo el resultado de circunstancias externas en lugar de un defecto interno.

La falta de confianza puede estar agravada por el propio pensamiento autocrítico. Es importante que no deje que los pensamientos negativos le abrumen. “Cambiar la cinta” de la negatividad a una auto-charla positiva puede ser el primer paso para verse a sí mismo con una luz diferente. Sea consciente de cualquier desencadenante que provoque la forma de pensar “No soy bueno en eso”.

Prepare y practique... y practique de nuevo. Una de las formas de sentirse seguro es saber que está tan preparado como le sea posible. Tanto si está haciendo una presentación, escribiendo un informe o

sencillamente diciendo algo importante en una reunión, cuanto más preparado esté, más dominio tendrá y más seguro se sentirá. Piense de antemano las posibles preguntas que puede recibir de los demás y ensaye sus respuestas.

Busque un mentor o un compañero de confianza con quien pueda conversar con honestidad. Pídale sus reacciones sobre cuáles de sus comportamientos son más y menos útiles en su rendimiento diario.

Gane confianza tomando papeles de liderazgo en otros ámbitos, como en actividades sociales o deportivas. Ofrézcase voluntario para un grupo benéfico u organización que sea importante para usted.

Tenga cuidado sobre cómo responde a la crítica constructiva. En lugar de estar a la defensiva, piense en ella como una oportunidad para aprender y crecer. Dese cuenta de que los compañeros que son lo suficientemente honestos como para compartir comentarios constructivos con usted son más propensos a valorar sus contribuciones y realmente se preocupan por su desarrollo y sea permeable a sus aportaciones y comentarios.

La confianza en uno mismo implica a menudo un sentido de competencia. Si hay áreas específicas donde usted piensa que es débil o en las que se ha quedado por detrás de sus compañeros (¿conocimientos técnicos, habilidades de escritura, habilidades interpersonales?), sea proactivo en el desarrollo de esas áreas buscando recursos, tomando clases o practicando en su tiempo libre. Comprométase a las áreas de desarrollo profesional que le traerán un mayor beneficio. Pida tareas que son desafiantes pero que están dentro de su campo de experiencia.

Materiales de apoyo recomendados

Reinventarse Dr. Mario Alonso Puig (Actual)

Si lo quieres, ¡pídelo! Aprende a ser una buena negociadora por Linda Babcock, Sara Laschever y Laura Paredes Lascorz (Vergara, 2009)

Los miedos y el aprendizaje de la valentía. José Antonio Marina (Ariel)

INGLES

BRAG: The Art of Tooting Your Own Horn Without Blowing It por Peggy Klaus (Warner Business Books, 2004)

From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership por Harry M. Jansen Kraemer (Jossey Bass, 2011)

Leadership Presence por Belle Linda Halpern y Kathy Lubar (Gotham, 2004)

Stand Up For Your Life: A Practical Step-by-Step Plan to Build Inner Confidence and Personal Power por Cheryl Richardson (Free Press, 2003)

OPTIMISMO

Descripción e interpretación

Es fundamental la orientación que las personas tienen ante el problema o la situación que se les presenta.

Si la orientación es positiva la persona:

- verá el problema como un reto
- será optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
- Percibirá que tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Y estará dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

- Creer que son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

A modo de resumen podríamos afirmar que una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

Las personas que puntúan alto en esta dimensión tienden a ver el lado bueno de la vida. Por lo general, creen que las cosas irán bien para ellos –que las personas harán las cosas correctas, que los desafíos pueden ser superados y que sus propias necesidades serán satisfechas-. Quienes puntúan alto tienden a ver el mundo en gran medida como benevolente. A pesar de que puedan reconocer que las cosas malas también suceden, tienden a enfocarse en lo bueno. Es probable que sean vistos como positivos y optimistas por otros, y su positividad puede ser una fuente poderosa de energía y de impulso para sus compañeros. Un área de investigación emergente (vea *Vida Positiva* por Barbara Frederickson o *Pensamiento positivo* de M. Seligman) sugiere que la emoción positiva contribuye directamente a la mejora de la resolución de problemas y a interacciones interpersonales más satisfactorias.

Fortalezas acentuadas

Las personas con puntuaciones extremadamente altas en esta dimensión pueden estar tan centradas en lo bueno de las personas que son incapaces de ver sus limitaciones. Pueden estar tan centradas en las potenciales ventajas de un determinado curso de acción que no se dan cuenta de las desventajas potenciales. A pesar de que los beneficios del optimismo son muchos –tanto en el ámbito profesional como en el personal- una dosis sana de realismo es necesaria para anticipar y prevenir dificultades potenciales.

Sugerencias para el desarrollo

Un concepto básico del optimismo son las expectativas. Cuando usted *espera* que algo salga mal, a menudo se convierte en una profecía que tiende a cumplirse por su propia naturaleza. De la misma manera, esperar buenos resultados casi siempre conduce a un resultado positivo.

Una manera de practicar el optimismo es contrarrestando los pensamientos pesimistas con otros positivos. En lugar de decir: “Me siento completamente abrumado. No hay forma de que esto vaya a salir bien”, usted puede decirse: “Esto es desafiante y estoy seguro de que hay buenos resultados para todo esto. Sólo que *todavía* no sé cuáles son”.

Explore cómo *interpreta* la información o las situaciones. ¿Es demasiado duro con usted o con otros? ¿Se rebaja a sí mismo o a otros o se centra en los fracasos? Mensajes negativos constantes pueden dañar no solo el rendimiento de una persona, sino su imagen de sí mismo.

Identifique los factores desencadenantes de su pesimismo o pensamiento negativo. ¿Ocurre más a menudo cuando se siente inseguro, estresado o temeroso? Sea consciente de las personas y de las situaciones que provocan su negatividad y haga lo posible para rodearse de optimistas.

Mantenga un registro de su diálogo interno cuando se enfrente con la adversidad y busque patrones. Intente interrumpir estos pensamientos negativos y concéntrese en otra cosa. Analice estos pensamientos. ¿Son realmente ciertos? ¿Se mantienen bajo control o sencillamente está yendo por un camino negativo sin verdaderamente contemplar el panorama general?

Los pesimistas tienden a hacer afirmaciones universales en vez de mirar a los hechos específicos de cada evento. Ejemplo: “Soy un orador público horrible” en lugar de “No di mi mejor presentación hoy”. Intente darse cuenta de cuando está sobre-generalizando y entonces desafíese a sí mismo para ser más específico y objetivo.

El pesimismo en el lugar de trabajo puede ser muy contagioso, así que es importante que cada individuo asuma la responsabilidad de tener una disposición y una actitud lo más positiva posible. Asegúrese de animarse con las cosas que despiertan su entusiasmo e intente permanecer optimista, especialmente en momentos de estrés.

Examine sus reacciones iniciales ante nuevas situaciones. Cuando le asignan una tarea, ¿automáticamente asume que no tiene las habilidades requeridas para hacerla o piensa: “Soy inteligente y competente. Este será un desafío emocionante”? Cuando un error ocurre en su lugar de trabajo, ¿asume que es todo por su culpa o considera que otros han contribuido también? Cuando su supervisor dice que quiere hablar con usted, ¿piensa inmediatamente que se trata de un comentario negativo para usted o espera con ganas la conversación, asumiendo que puede ser sobre un sinnúmero de temas?

Con la creciente exigencia a las organizaciones hoy en día, los ambientes de trabajo pueden ser increíblemente serios. Proyectar un poco de humor en situaciones que parecen ser causadas por el pesimismo puede tener mucho que ver con el cambio de humor de todos. Haga todo lo posible por

relajar las situaciones cuando sea apropiado. Disfrutar un poco con sus compañeros puede fomentar la conectividad y el deseo común de trabajar sobre temas difíciles de forma amistosa.

Materiales de apoyo recomendados

La auténtica felicidad por Martin Seligman (Zeta Bolsillo, 2011)

Aprenda optimismo: Haga de la vida una experiencia gratificante por Martin Seligman (DeBolsillo, 2011)

El arte de lo posible: Transformar la vida personal y profesional por Rosamund Zander and Benjamin Zander (Paidós Ibérica Ediciones, 2011)

La fuerza del optimismo. V.Fuster y E. Rojas Marcos. Editorial Santillana 2007.

INGLES

Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence por Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis y Annie McKee (Harvard Business Review Press, 2004)

The Positive Dog: A Story About the Power of Positivity por Jon Gordon (Wiley, 2012)

PERSEVERANCIA

Descripción e interpretación

Las personas que puntúan alto en Perseverancia son más propensas a ser vistas como tenaces en la consecución de sus objetivos. Comparado con quienes puntúan bajo, están más motivados para encontrar un camino superando los obstáculos y persistiendo en sus esfuerzos a pesar de los contratiempos o incluso fracasos. El éxito en casi cualquier esfuerzo –profesional, personal, artístico o atlético- depende de muchos factores, pero no se puede negar la importancia de la perseverancia. En un ambiente de equipo, la perseverancia comporta un conjunto de habilidades especialmente valiosas, ya que significa que los objetivos compartidos tienen menos probabilidades de fracasar. Tanto si el objetivo es cerrar una venta, crear una alianza estratégica o eventualmente lanzar una nueva compañía, una actitud determinada y disciplinada puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Posibles desventajas de las puntuaciones muy altas)

Mientras que la perseverancia al afrontar contratiempos normalmente contribuye al éxito, hay veces en que lo más inteligente es reconocer que un enfoque particular no está funcionando o que un obstáculo es verdaderamente insuperable. Quienes puntúan extremadamente alto en Perseverancia pueden ser asociados con el tipo de determinación terca que impide a las personas hacer las correcciones de rumbo necesarias que hubieran ahorrado mucho tiempo.

Sugerencias para el desarrollo

La persistencia implica una gran tenacidad y determinación para hacer avanzar las cosas y cumplir objetivos. Normalmente requiere una mentalidad de “yo **voy a terminar** esto”.

Mostrar resistencia a pesar de los reverses y obstáculos es un factor clave. En lugar de desalentarse fácilmente, mantenga el objetivo final siempre en mente. Intente diferentes estrategias antes de renunciar a la iniciativa completa. Dese cuenta, también, de que los contratiempos pueden hacer que posponga las cosas aún más. Cuando esto ocurra, re-energícese involucrándose con otros, deliberadamente tome un descanso para volver a concentrarse o haga actividades divertidas que sabe que recargarán sus pilas.

Si usted *se ha “rendido”* o ha abandonado un proyecto, evalúe el por qué. ¿Qué le está deteniendo? ¿Está aburrido? ¿Ya no lo está disfrutando? ¿Carece de algunas habilidades clave que le ayudarían a lograr lo que se propone hacer?

Algunas personas son estupendas para hacer surgir ideas, pero no para implementarlas. ¿Es este su caso? Si a usted sólo le motiva estar involucrado hasta un determinado punto y luego pierde interés, encuentre un tema o una tarea que le sea personalmente fascinante.

Intente tener una actitud de “puedo hacer”, incluso cuando los obstáculos parezcan enormes. Aquello que parece ser una tarea imposible puede tan solo ser un callejón sin salida temporal.

Puede parecer obvio, pero cuidarse a sí mismo a través de una dieta, ejercicio y actividades para aliviar el estrés es importante para mantener los niveles de atención y energía. Algunos objetivos requieren un esfuerzo sostenido sobre un largo período de tiempo, y usted necesita estar en su mejor forma para prevalecer. Considere trabajar con un entrenador personal o un nutricionista y sea consciente del balance entre vida y trabajo.

Inspírese con la lectura de novelas o de historias reales sobre personas que perseveraron en medio de inmensas dificultades. Algunos ejemplos incluyen *La historia de mi vida* de Hellen Keller o *El Conde de Montecristo* de Alejandro Dumas.

¿Usted no es perseverante porque no le gustan la controversia o el conflicto? Perseverar en una iniciativa a menudo implica la resistencia de sus compañeros. Escuche las preocupaciones de los demás, pida sugerencias e incluso haga cambios si es necesario, pero no se dé por vencido o ceda sencillamente porque escuche unas pocas reacciones adversas de otras personas.

Si está teniendo problemas resolviendo una dificultad, busque a otros que puedan aportar una perspectiva fresca al tema y pídale su opinión. Una lluvia de ideas con personas que tienen roles totalmente diferentes a los suyos puede poner en marcha la solución a lo que parece ser un callejón sin salida.

Materiales de apoyo recomendados

Nuevas miradas sobre la resiliencia coordinado por José María Madariaga, (Gedisa editorial Barcelona junio 2014)

Desde la adversidad, de Santiago Álvarez de Mon (Pearson Education, 2003)

INGLES

Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom por Dorothy Leonard y Walter C. Swap (Harvard Business Review Press, 2005)

Ninja Innovation: The Ten Killer Strategies of the World's Most Successful Businesses por Gary Shapiro (William Morrow, 2013)

Switch: How to Change Things When Change is Hard por Chip Heath y Dan Heath (Crown Business, 2010)

The Power of Persistence: Real Life Stories of Real People Creating Extraordinary Results por Justin Sachs (Motivational Press, 2009)

The Secrets of Resilient Leadership: When Failure is Not an Option. Six Essential Characteristics for Leading in Adversity por George S. Everly, Jr., Douglas A. Strouse y George S. Everly, III (DiaMedica, 2009)

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

Descripción e interpretación

Contrariamente a los patrones que vemos en las otras 13 dimensiones, los emprendedores se puntúan a sí mismos *más bajo* en Sensibilidad interpersonal que los gerentes corporativos. Es decir, los emprendedores tienden a verse a sí mismos como relativamente *menos* sensibles interpersonalmente. Mientras que están dispuestos a asumir riesgos, lo hacen con un entendimiento de que hay mucho en juego. Como resultado, son más propensos a estar especialmente centrados en su *trabajo* real –las tareas que vean como críticas para su éxito- y menos centrados en los sentimientos de otras personas a su alrededor. Así, mientras que la mejora de este conjunto de habilidades puede que no convierta a alguien en más emprendedor per se, las ventajas potenciales de tener fuertes habilidades interpersonales están claras para todos los individuos, tanto si son emprendedores como si no. Las personas que puntúan alto en esta dimensión es probable que sean más atentos y sensibles a los sentimientos de los demás, y son vistos, por tanto, como personas con las que es fácil trabajar y más colaboradores. Por esta razón, probablemente los demás son más propensos a ofrecerles mejores tareas y oportunidades más atractivas.

Fortalezas acentuadas (las posibles desventajas de las puntuaciones muy altas)

Especialmente en los roles que requieren decisiones de negocio difíciles, las puntuaciones extremadamente altas en Sensibilidad interpersonal pueden disminuir realmente la eficacia haciendo más difícil emprender acciones decisivas y valientes. Para alguien que está dirigiendo un negocio, o que tienen una responsabilidad de Pérdidas y Ganancias (P&L por sus siglas en inglés) para un equipo, priorizar los sentimientos de los demás sobre los resultados del negocio podría tener consecuencias adversas. Es difícil decir cuál es el nivel óptimo de sensibilidad interpersonal, pero no hay duda de que varía dependiendo del contexto. Los objetivos del propio puesto, de la organización y del negocio juegan todos su parte, pero es probable que sea siempre un buen objetivo equilibrar las necesidades de las personas con las necesidades del negocio.

Sugerencias para el desarrollo

Un elemento clave de esta escala es preocuparse por las necesidades de los demás, hacer que las personas se sientan valoradas expresando gratitud por sus contribuciones, prestando atención a sus preocupaciones y realmente escuchando sus ideas.

Es muy útil ser un buen oyente. A veces lo que usted piensa que ya sabe puede ser su peor enemigo. Cambie su meta de ayudar, persuadir o resolver a sencillamente *entender* o *aprender*. Se necesita un gran esfuerzo para verdaderamente sintonizar con el punto de vista de otra persona y centrarse en entender lo que tiene que decir sin juzgar, sin formular una respuesta en su cabeza o, peor, dando consejo inmediatamente.

Según Stephen Covey, uno de los hábitos de las personas altamente eficaces es “Buscar primero el entendimiento y después ser entendido”. Este concepto es crucial para demostrar empatía y hacer que

la otra persona se sienta reafirmada o valorada. Manténgase plenamente presente en las conversaciones, prestando atención a las señales verbales y no verbales, utilizando planteamientos reflexivos (“Parece que...”) y parafraseando.

Las personas puede que puntúen bajo en esta escala porque son vistos como demasiado orientados hacia los resultados, demasiado agresivos o impacientes. Absténgase de ver cada confrontación como una situación de ganar/perder. Intente darse cuenta cuando esté a punto de defender su propia posición o de hacer frente a la perspectiva de otra persona y, en lugar de eso, haga una pregunta reflexiva o explore la validez de la posición de la otra persona.

Prestar atención a los sentimientos de la otra persona es una pieza crítica del rompecabezas. No confunda *reconocer* los sentimientos con *estar de acuerdo* con la otra persona. Es posible identificar y/o responder a los sentimientos de alguien pero estando en desacuerdo con la esencia de lo que está diciendo. Los ejemplos incluyen:

- “Parece que te sientes bastante frustrado (preocupado, enfadado, triste, etc.)”
- “Veo que te sientes _____ sobre eso”
- “Puedo entender por qué usted se siente de esa manera”
- “Lo que oigo es...”

Haga preguntas abiertas para abrir la puerta a más diálogo:

- “Ayúdeme a entender mejor...”
- “Cuénteme sobre...”
- “¿Cuáles son sus ideas en...?”
- “Estoy interesado en saber sobre...”

Sencillas cortesías tales como sonreír, centrarse en las similitudes que comparte con la otra persona, evitando suposiciones o conclusiones, no interrumpiendo y manteniendo contacto visual, todo ello hace mucho a la hora de construir entendimiento y hacer que las personas se sientan a gusto.

Es fundamente tener la mente abierta y tolerar las diferencias. Sea lo más inclusivo posible y asegúrese de que los puntos de vista divergentes son escuchados en las discusiones importantes.

Esté disponible para las personas. Camine, conecte con los demás sobre temas ajenos a la empresa y no se quede detrás de una puerta cerrada todo el día.

Materiales de apoyo recomendados

Conversaciones cruciales: Claves para el éxito cuando la situación es crítica por Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan y Al Switzler (Empresa Activa, 2004)

Inteligencia emocional 2.0: Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente por Travis Bradberry y Jean Greaves (CONECTA, 2012)

Las cinco disfunciones de un equipo: Un inteligente modelo para fomentar un equipo cohesionado y eficaz por Patrick Lencioni (Empresa Activa, 2003)

La velocidad de la confianza: El valor que lo cambia todo por Stephen M. R. Covey, Stephen R. Covey, y Rebecca L. Merrill (Edicions Paidós, 2011)

INGLES

Just Listen por Mark Goulston (American Management Association, 2010)

RECURSOS PARA LA MENTALIDAD EMPRENDEDORA

Materiales de apoyo recomendados:

Le recomendamos que revise los diferentes libros propuestos en cada una de las dimensiones, ya que en su mayoría le permitirán conocer técnicas y ejemplos de utilidad para su perfil completo y no sólo para una dimensión.

1) Bibliografía sobre innovación y espíritu emprendedor:

A innovar se aprende innovando. María Beúnza y Belén Goñi. Editorial Punto Rojo (2016)

El arte de empezar: el libro para emprendedores más útil escrito hasta la fecha. Guy Kawasaki. (Ilustrae 2013)

El ADN del innovador-Jeff Dyer, Hal Gregersen, Clayton Christensen . (Deusto S.A Ediciones 2012)

El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua por Eric Ries y Javier San Julián (traductor) (Ediciones Deusto, Grupo Planeta, 2012)

Innovación. 100 consejos para inspirarla y gestionarla. Enric Barba.(Libros de cabecera)

La actitud innovadora, Antonio Flores. (Netbiblio 2010)

Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas de Stephen Covey. (Paidós Iberica 2011)

Los siete movimientos de la innovación. Franc Ponti (Editorial Norma 2009)

Las 10 caras de la innovación. Estrategias para una creatividad excelente. Tom Kelley (Empresa 2010).

INGLES:

Army of Entrepreneurs: Create an Engaged and Empowered Workforce for Exceptional Business Growth por Jennifer Prosek y Darren Hardy (AMACOM, 2011)

Business at the Speed of Now: Fire Up Your People, Thrill Your Customers, and Crush Your Competition por John M. Bernard (Wiley, 2011)

Corporate Entrepreneurship: How to Create a Thriving Entrepreneurial Spirit Throughout Your Company por Robert Hisrich y Claudine Kearney (McGraw-Hill, 2011)

Entrepreneurial DNA: The Breakthrough Discovery that Aligns Your Business to Your Unique Strengths por Joe Abraham (McGraw-Hill, 2011)

How Successful People Think: Change Your Thinking, Change Your Life por John Maxwell (Center Street, 2009)

How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas por David Bornstein (Oxford University Press, 2007)

Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want por Curtis R. Carlson and William W. Wilmot (Crown Business, 2006)

Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation por Gifford Pinchot and Ron Pellman (Berrett-Koehler Publishers, 2000)

Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles por Peter F. Drucker (HarperBusiness, 1993)

Leading at the Speed of Growth: Journey from Entrepreneurship to CEO por Katherine Catlin and Jana Matthews (Wiley, 2001)

The 4 Essentials of Entrepreneurial Thinking: What Successful People Didn't Learn in School por Cliff Michaels (Greenleaf Book Group Press, 2012)

The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business por Clayton M. Christensen (HarperBusiness, 2011)

PÁGINAS WEB

CASTELLANO:

Capital emprendedor : www.capitalemprendedor.com

Emprende Pyme : www.emprendepyme.net

Emprendedores: www.emprendedores.es

Habilidades gerenciales: http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales

Innovaspain: casos innovadores. <http://www.innovaspain.com/que-es-innovar>

Negocios y Emprendimiento : www.negociosyemprendimiento.org

No me paro. Portal Comisión Europea: <http://www.nomeparo.eu/#emprender>

Portal de emprendedores de la comunidad de Madrid www.emprendelo.es

Portal de innovación www.innovacion.gob.cl

Red Emprendia: <http://www.redemprendia.org/>

Soy Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/es>

INGLES

About.com (Entrepreneurs) <http://entrepreneurs.about.com/>
All Business <http://www.allbusiness.com>
BusinessWeek (Small Business) <http://www.businessweek.com/small-business>
CEO-Collegiate Entrepreneurs' Organization www.c-e-o.org
Entrepreneur <http://www.entrepreneur.com/>
Entrepreneur Meetup <http://entrepreneur.meetup.com/>
Entrepreneurial DNA <http://www.bosidna.com/>
Entrepreneurs' Organization <http://www.eonetwork.org/Pages/welcome.aspx>
Entrepreneurship.org <http://www.entrepreneurship.org/>
Forum for Woman Entrepreneurs <https://www.theforum.ca/>
General Assembly <http://gereneralassemb.ly/>
Management Innovation Exchange <http://www.managementexchange.com/>
Mashable <http://mashable.com/business/>
National Association of Women Business Owners www.nawbo.org
Network for Teaching Entrepreneurship <http://www.nfte.com/>
SCORE <http://www.score.org/>
Startup Nation <http://www.startupnation.com/business-blogs/>
TIE Global <https://www.tie.org/>
Under 30 CEO <http://under30ceo.com/>
U.S. Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) www.usasbe.org
Young Entrepreneur Council (YEC) www.theyec.org

PLANIFICACIÓN ENCAMINADA AL ÉXITO

Recomendaciones generales

Crear un plan de acción que tenga éxito requiere esfuerzo y enfoque. Las siguientes son directrices que incrementan la probabilidad de éxito.

- **Manténgalo sencillo.** Concéntrese en uno o dos objetivos que tendrán el mayor impacto. Siempre puede añadir nuevas metas a medida que vaya cumpliendo las anteriores, pero no se disperse demasiado intentando hacer frente de todo a la vez.
- **Recuerde ser “SMART” (inteligente).** Los objetivos deberían ser Específicos (**S**pecific), Medibles (**M**easurable), Alcanzables (**A**ttainable), Relevantes (**R**elevante) y Oportunos (**T**imely). Crear objetivos que cumplan estos requerimientos aumenta significativamente el éxito.
- **Mantenga su propósito.** Una de las mejores maneras de asegurar el progreso es “contratar” a un socio responsable. Elija a un compañero de confianza con quien pueda compartir tanto los triunfos como los fracasos y que se comprometa a ayudarle a mantenerse en el camino correcto.

- **Obtenga comentarios adicionales.** Los resultados del PE son solo una pieza de un rompecabezas mucho más grande. Deje que los demás sepan lo que está tratando de mejorar y qué acciones específicas está realizando y pídale que le ofrezcan sus comentarios periódicamente para ayudarlo a supervisar su progreso. Buscar los comentarios de sus compañeros no solo construye apoyo, sino que también ayuda a perfeccionar su plan general.
- **Tome un enfoque de equipo.** Los miembros del equipo pueden ser inestimables a medida que siga adelante con su plan de acción. Si es más débil en una dimensión, identifique a los compañeros que destacan en ese área particular y modele su comportamiento al de ellos.
- **Piense en términos generales.** No dé por sentado que las puntuaciones más altas son siempre mejores. Diseñe su plan de acción en los términos de su rol, su organización, sus valores y su futuro. Considere si –y cómo- le beneficiaría a USTED ser más emprendedor.

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES (PE – INDIVIDUAL)

Paso 1: Primeras impresiones

Dependiendo de la(s) razón/razones por las que realizó el PE y sus expectativas de los resultados, puede ser que tenga una serie de reacciones al ver su informe.

- 1) ¿Qué le gusta de los resultados? _____
- 2) ¿Qué le preocupa de de los resultados? _____
- 3) ¿Qué preguntas tiene sobre los resultados? _____

Paso 2: Comparaciones

Eche un vistazo a la comparación de sus puntuaciones en las diferentes dimensiones con las del grupo estándar de emprendedores y el grupo estándar de los gerentes corporativos. (Si usted es parte de un equipo que también realizó la versión de grupo del PE, compare sus puntuaciones individuales con aquellas del equipo).

Enumere las principales similitudes y las diferencias que observa entre sus puntuaciones y aquellas de los otros grupos.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Paso 3: Reflexión

- 1) Considere sus puntuaciones más altas en general. ¿Cómo le ayudan sus puntuaciones en estas dimensiones? ¿Cómo, en todo caso, podría estar exagerando alguna de estas?
- 2) Considere sus puntuaciones más bajas en general. ¿Cómo se manifiestan estas puntuaciones en su trabajo? ¿Cómo podría beneficiarse de la mejora de una o más de estas dimensiones?
- 3) Seleccione una dimensión, independientemente de su puntuación en ella, que le gustaría aprovechar en mayor medida. ¿Cómo sacaría provecho a este recurso? ¿Cómo le beneficiaría hacerlo?

Paso 4: Objetivos

Al establecer objetivos, puede optar por una dimensión en la que obtuvo una puntuación baja que le gustaría mejorar. Por el contrario, si está preocupado de que podría estar exagerando una fortaleza, elija una dimensión en la que haya puntuado muy alto.

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO 1

Yo _____

Pasos a seguir

Fecha límite

1:

2:

3:

Apoyo (comentarios adicionales, modelos a imitar, etc.):

Obstáculos:

Resultados esperados:

OBJETIVO DOS

Yo _____

Pasos a seguir

Fecha límite

1:

2:

3:

Apoyo (comentarios adicionales, modelos a imitar, etc.):

Obstáculos:

Resultados esperados:

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES (PE-GRUPO)

Paso 1: Primeras impresiones

Dependiendo de la(s) razón/razones por las que su grupo realizó el PE y sus expectativas de los resultados, puede ser que tenga una serie de reacciones al ver su informe.

- 4) ¿Qué le gusta de los resultados? _____
- 5) ¿Qué le preocupa de de los resultados? _____
- 6) ¿Qué preguntas tiene sobre los resultados? _____

Paso 2: Comparaciones

Eche un vistazo a la comparación entre las puntuaciones de su grupo y aquellas del grupo estándar de emprendedores y el grupo estándar de los gerentes corporativos. (Si usted también tomó la versión individual del PE, compare sus puntuaciones individuales con aquellas del equipo).

Enumere las principales similitudes y las diferencias que observa entre las puntuaciones de su grupo y aquellas de los otros grupos estándar.

- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____

Paso 3: Reflexión

- 4) Considere las puntuaciones más altas en general de su grupo. ¿Cómo se alinean estas puntuaciones con el rendimiento del grupo? ¿De qué formas son beneficiosas para el grupo? ¿Hay algunas de ellas que están siendo usadas en exceso?
- 5) Considere las puntuaciones más bajas en general de su grupo. ¿Alguna de ellas representan cualidades o habilidades que “faltan” en el grupo? Si es así, ¿qué podría hacer el líder del grupo o el mismo grupo para abordar estas deficiencias?
- 6) Seleccione una dimensión que cree que representa una fortaleza del grupo que podrían aprovechar en mayor medida. ¿Cómo sacaría provecho este recurso? ¿Cómo beneficiaría a su equipo hacerlo?

Paso 4: Objetivos

Al establecer objetivos, puede optar por una dimensión en la que el grupo obtuvo una puntuación baja que le gustaría mejorar. Por el contrario, si está preocupado de que el grupo podría estar exagerando una fortaleza, elija una dimensión en la que hayan puntuado muy alto.

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO 1

Yo _____

Pasos a seguir

Fecha límite

1:

2:

3:

Apoyo (comentarios adicionales, modelos a imitar, etc.):

Obstáculos:

Resultados esperados:

OBJETIVO DOS

Yo _____

Pasos a seguir

Fecha límite

1:

2:

3:

Apoyo (comentarios adicionales, modelos a imitar, etc.):

Obstáculos:

Resultados esperados:

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES (PE – 360)

Paso 1: Primeras impresiones

Dependiendo de la(s) razón/razones por las que realizó el PE y sus expectativas de los resultados, puede ser que tenga una serie de reacciones al ver su informe.

- 1) ¿Qué le gusta de los resultados? _____
- 2) ¿Qué le preocupa de los resultados? _____
- 3) ¿Qué preguntas tiene sobre los resultados? _____

Paso 2: Comparaciones

Eche un vistazo a la comparación de las puntuaciones de sus diferentes grupos evaluadores con aquellas del grupo estándar de emprendedores y el grupo estándar de los gerentes corporativos.

Enumere las principales similitudes y las diferencias que observa entre sus puntuaciones y aquellas de los otros grupos.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

Paso 3: Reflexión

- 1) Considere sus puntuaciones más altas en general. ¿Cómo le ayudan sus puntuaciones en estas dimensiones? ¿Cómo, en todo caso, podría estar exagerando alguna de estas?
- 2) Considere sus puntuaciones más bajas en general. ¿Cómo se manifiestan estas puntuaciones en su trabajo? ¿Cómo podría beneficiarse de la mejora de una o más de estas dimensiones?
- 3) Considere las puntuaciones que ha recibido de sus evaluadores. ¿Hasta qué punto hay diferencias entre y dentro de las puntuaciones de los diferentes grupos evaluadores? ¿Qué tan similares o diferentes son sus propias puntuaciones comparadas con las de sus evaluadores? ¿Cuáles son las implicaciones para su desarrollo?

Paso 4: Objetivos

Al establecer objetivos, puede optar por una dimensión en la que obtuvo una puntuación baja que le gustaría mejorar. Por el contrario, si está preocupado de que podría estar exagerando una fortaleza, elija una dimensión en la que haya puntuado muy alto.

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO 1

Yo _____

Pasos a seguir

Fecha límite

1:

2:

3:

Apoyo (comentarios adicionales, modelos a imitar, etc.):

Obstáculos:

Resultados esperados:

OBJETIVO DOS

Yo _____

Pasos a seguir

Fecha límite

1:

2:

3:

Apoyo (comentarios adicionales, modelos a imitar, etc.):

Obstáculos:

Resultados esperados:

MEJORA CONTINUA

Cambiar su comportamiento para ser más efectivo puede ser muy desafiante para muchas personas. Requiere una gran cantidad de energía y atención, a veces durante un prolongado período de tiempo.

Esta sección presenta ideas para diseñar su curso en los próximos meses y para que su plan de acción se mantenga fresco y al día.

- **Mantenga un diario.** Escribir en un diario tiene muchos beneficios. No solo puede registrar y celebrar los “éxitos”, sino que también puede anotar nuevas ideas, reflexionar sobre nuevos desafíos, establecer prioridades, revitalizar su visión, etc. Poniendo sus pensamientos por escrito puede realmente aclarar sus objetivos y expectativas.
- **Manténgase al día.** Dado que los emprendedores están a menudo “siendo pioneros” en nuevas aventuras y oportunidades, es increíblemente importante estar al tanto de los últimos desarrollos en negocios, tecnología, finanzas, su industria específica e, incluso, cultura pop. Siga algunos blogs de alta calidad y elija al menos un libro nuevo que leer cada mes.
- **Esfuércese.** Dedique una determinada cantidad de tiempo a la semana para su desarrollo. Incluso si tan solo son cinco minutos al día, tome tiempo para mirar las oportunidades de desarrollo y de crecimiento futuro. Puede ser tan sencillo como llegar a conocer a alguien nuevo en su red o adoptar un enfoque diferente en una actividad diaria.
- **Mantenga el rumbo.** Aunque sus objetivos pueden evolucionar con el tiempo, decida ahora aferrarse a su objetivo hasta que vea la mejora de sus esfuerzos. Esté al tanto de los posibles obstáculos para progresar como la falta de tiempo, la desidia, la falta de recursos o el miedo a fracasar, y diseñe maneras de superar estas barreras comunes.
- **Busque apoyo adicional.** Considere conseguir entrenamiento adicional u obtener los servicios de un entrenador (interno o externo) para ayudarle a ir más allá con su plan de acción. Los entrenadores no sólo le mantienen firme en los objetivos que se marca, sino que también proporcionan una perspectiva fresca, son alentadores a media que experimenta con nuevos comportamientos y dan una opinión sincera en cuanto a objetivos y prioridades. Si usted ha tomado el PE – Versión de grupo, es posible que desee utilizar un facilitador de objetivos para liderar una discusión sobre los descubrimientos y las implicaciones para su equipo.
- **Pida ayuda.** Si podemos ayudarle a interpretar los resultados de su PE –o a desarrollar un programa para mejorar su capacidad emprendedora o la de su organización- por favor, no dude en comunicarse con nosotros. Puede contactarnos en el 727-864-8241 o en emindsetprofile@eckerd.edu.